



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

التكوين المستمر و علاقته بالأداء الوظيفي

(دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل بمدينة الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ:

العيشي سعد

إعداد الطالبان:

* ماضي محمد

* سعدي محمد

لجنة المناقشة:

1. أ جلود رشيد رئيسا

2. أ العيشي سعد مشرفا

3. أ حميدة عبدالقادر مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((اللهم إياك نعبد وإياك نستعين))

صدق الله العظيم



شكر وتقدير

أرى لزاما علي تسجيل الشكر و إعلامه و نسبة الفضل لأصحابه، استجابة لقول
«من لم يشكر الناس لم يشكر الله».
و كما قيل :

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر
فالشكر أولا لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم
و إن كان بيني و بينهم مفاوز.
كما أخص بالشكر أستاذي الكريم و معلمي الفاضل المشرف على هذا البحث
الدكتور العيشي سعد فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى ما يرى
بأرق عبارة و ألطف إشارة، فله مني وافر الشناء و خالص الدعاء.
كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع،
أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

إهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.
إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و
حنانها بلسم جراحي... أمي.
إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.
إلى ملاكي في الحياة أينما كان.
إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة و خارجها.
إلى الأستاذ المشرف الدكتور العيشي سعد إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم و
المعرفة.
إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا ينبغي بها إلا وجه الله و منفعة
الناس.
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

ماضي محمد

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنعم عليا بلحظة الوقوف هنا أمامكم بعد السنوات الصعبة التي مرت على حياتي وقد كان حلمًا لي أن أقف أمام أساتذتي الأفاضل الذين تعلمت على أيديهم كل ما هو مفيد، لقد كان حلمًا من الأحلام البعيدة التي كنت أتمني تحقيقها، لكن الله لا يضيع أجر من أحسن عملاً وأود أن أشكر كل من كان سببًا وعوناً لي في تحقيق أحلامي، أو أن أشكر أبي، وأشكر أمي التي وقفت بجاني بأوقات الشدة والإحباط وكانت سنداً لي في تخطي كل الصعوبات.

سعدى محمد

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التكوين المستمر و الاداء الوظيفي ، حيث نال هذا الموضوع اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و المختصين في هذا الشأن ، و تعددت البحوث و الرسائل الجامعية من اجله ، و يرجع هذا كله لما يكتسبه هذا الموضوع من اهمية بالغة ، إذ أنه يعتبر الاداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف الموظف و المؤسسة ، حيث تسعى المؤسسة الى تحسين و جودة خدماتها ، و المنافسة بها بغية الوصول الى اهدافها و العمل على تحسين صورتها و ديمومة استقرارها ، ويسعى الموظف أيضا إلى تحقيق اهدافه و تحسين ظروفه داخل محيطه الوظيفي و الاجتماعي ، فمن اجل تحقيق أهداف الطرفين ، كان لزاما وجود طرف يضمن تحقيق هذه الاهداف المشتركة و الغير قابلة للانفصال فالتكوين المستمر هو الوسيلة الوحيدة التي تضمن هذه العملية ، وفي دراستنا هذه نحاول معرفة العلاقة بين التكوين المستمر و الاداء الوظيفي .

Study summary:

This study aims to know the relationship between continuous training and job performance, as this topic has received great attention from researchers and specialists in this regard, and there have been numerous research and university theses for it, and this is all due to the importance of this topic, as it is Job performance is the only way to achieve the goals of the employee and the institution, as the institution seeks to improve the quality of its services, and compete with it in order to reach its goals and work to improve its image and the sustainability of its stability, The employee also seeks to achieve his goals and improve his conditions within his career and social environment, in order to achieve the goals of the two parties, it was necessary to have a party that guarantees the achievement of these common and inseparable goals, as continuous training is the only means that guarantees this process, and in our study we try to know the relationship Between continuous training and job performance.

Résumé de l'étude:

Cette étude vise à connaître la relation entre la formation continue et la performance au travail, car ce sujet a reçu une grande attention de la part des chercheurs et des spécialistes à cet égard, et il y a eu de nombreuses recherches et thèses universitaires à ce sujet, et tout cela est dû à l'importance de ce sujet, tel qu'il est La performance au travail est le seul moyen d'atteindre les objectifs de l'employé et de l'institution, car l'institution cherche à améliorer la qualité de ses services, et la concurrencer pour atteindre ses objectifs et travailler à améliorer ses l'image et la pérennité de sa stabilité, L'employé cherche également à atteindre ses objectifs et à améliorer ses conditions au sein de sa carrière et de son environnement social, afin d'atteindre les objectifs des deux parties, il était nécessaire d'avoir une partie qui garantisse la réalisation de ces objectifs communs et inséparables, car la formation continue est le seul moyen qui garantit ce processus, et dans notre étude nous essayons de connaître la relation entre la formation continue g et la performance au travail.

فهرس المحتويات

- كلمة شكر.
- الإهداء.
- ملخص الدراسة .
- فهرس المحتويات.
- فهرس الجداول.
- فهرس الأشكال.
- مقدمة.....أ
- الفصل الأول : المقاربة المنهجية.
- 1-أسباب اختيار الموضوع.....4
- 1-1 / الأسباب الذاتية.4
- 1-2 / الأسباب الموضوعية.....4
- 2- /أهداف الدراسة :5
- 3/أهمية الدراسة :6
- 4/الإشكالية :7
- 5/الفرضيات:10
- 6 / تحديد المفاهيم10
- 7/الأسس المنهجية للدراسة.....16
- 7-1 / المنهج المتبع:16
- 7-2/مجتمع البحث:17
- 7-3 / المعاينة17
- 7-4/مجالات الدراسة:18

21..... /5-7 التقنيات و الأدوات المستعملة:

22..... /6-7 صعوبات البحث

- الفصل الثاني : الدراسات السابقة

24..... تمهيد

25..... /1/الدراسة الأولى :

26..... /2/الدراسات الثانية:

27..... /3/الدراسات الثالثة:

29..... ملخص:

- الفصل الثالث الأداء الوظيفي:

30..... تمهيد

31..... /1/ مفهوم الأداء:

32..... /2/ مكونات الأداء:

34..... /3/ أنواع الأداء الوظيفي:

36..... /4/ العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

40..... /5/ محددات الأداء الوظيفي:

42..... /6/ ملخص الفصل:

- الفصل الرابع التكوين:

43..... تمهيد

44..... /1/ تعريف التكوين:

46..... /2/ هندسة التكوين:

47..... /3/ أنواع التكوين:

51..... /4/ أهمية التكوين:

- 5/ أهداف التكوين: 53
- 6/ ملخص الفصل 55
- الفصل الخامس : فصل عرض و تحليل خصائص مجتمع البحث
- 1/ عرض خصائص العينة..... 57
- 2/ استنتاج خصائص العينة:..... 63

الفصل السادس : اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

- تمهيد: 64
- 1/ عرض تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى..... 65
- 2/ استنتاج الفرضية الجزئية الأولى : 87
- 3/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية. 87
- 4/ استنتاج للفرضية الجزئية الثانية..... 104
- 5/ عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة. 105
- 6/ استنتاج للفرضية الجزئية الثالثة:..... 121
- 7/ عرض تحليل بيانات الفرضية الجزئية الرابعة..... 122
- 8/ استنتاج الفرضية الجزئية الرابعة : 140
- 9/ استنتاج الفرضية الرئيسية..... 140
- 10/ التوصيات..... 141
- 11/ خاتمة..... 142
- قائمة المراجع:
- الملاحق:

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
1	جدول بين الفرق بين التكوين الداخلي و الخارجي	51
2	جدول يبين توزيع مفردات البحث تبعا لأعمارهم	57
3	جدول يبين توزيع مفردات البحث تبعا لجنسهم	58
4	جدول يبين توزيع مفردات البحث تبعا للحالة العائلية	59
5	جدول يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمستواهم التعليمي	60
6	جدول يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمتغير للأقدمية في المؤسسة	61
7	جدول يبين توزيع مفردات البحث تبعا للرتبة في الوظيفة	62
8	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب المشاركة في الدورات التكوينية	65
9	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب نوع الدورات التكوينية	66
10	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب عدد الدورات التكوينية	67
11	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب أهمية الدورات التكوينية بالنسبة للموظف	69
12	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب تجديد المعارف من التكوين	70
13	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب اثر التكوين على اسلوب العمل	71
14	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من الخبرات السابقة	72
15	جدول :توزيع مفردات البحث حسب تغيير اساليب العمل بعد التدريب	74
16	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب امتلاك القدرة على مواجهة المواقف في العمل	75
17	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب زيادة الفاعلية في الأداء	77
18	جدول يبين درجة الزيادة في الفاعلية في الاداء	78
19	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب الشعور بلانتماء الى المؤسسة	79
20	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و الاستفادة من الخبرات السابقة	80
21	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية تغيير أساليب العمل بعد التدريب	81
22	جدول يبين العلاقة بين المشاركة من الدورات التكوينية وامتلاك القدرة على مواجهة المواقف	88
23	جدول يبين العلاقة بين المشاركة من الدورات التكوينية و زيادة الفاعلية في الاداء	83

84	جدول يبين العلاقة بالمشاركة في الدورات التكوينية و الشعور بالانتماء الى المؤسسة	24
86	جدول يبين الارتباطات بين الدورات التكوينية و زيادة الفاعلية	25
87	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من الترقية	26
89	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب الرفع من الروح المعنوية	27
90	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب تحسين ظروف العمل .	28
91	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب تحفيز الترقية على المثابرة في العمل	29
93	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب اثر التدرج الوظيفي على الارتباط بالوظيفة	30
94	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب اكتساب خبرات جديدة بعد الترقية	31
95	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من مكافئات بعد الترقية	32
96	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب تحسين الاداء بعد الترقية	33
97	جدول يبين توزيع مفردات البحث حسب اهداف الترقية	34
99	جدول يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية تحسين ظروف العمل .	35
100	جدول يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و تحفيز الترقية على المثابرة في العمل	36
101	جدول يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و تحفيز الترقية على المثابرة في العمل	37
102	جدول يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و اثر الترقية على الاداء الوظيفي	38
104	جدول يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و اثر الترقية على الاداء الوظيفي	39
105	جدول يبين مدى استخدام التكنولوجيا في العمل	40
106	جدول يبين قدرة التحكم في التكنولوجيا	41
107	جدول يبين مواجهة الصعوبات في استخدام التكنولوجيا	42

109	جدول يبين تطور القدرات المهنية باستعمال التكنولوجيا	43
110	جدول يبين مساعدة التكنولوجيا في العمل	44
111	جدول يبين تقليل التكنولوجيا للروتين في العمل	45
112	جدول يبين استعمال التكنولوجيا و التخفيف من الضغوط في العمل	46
113	جدول يبين استعمال التكنولوجيا و توفير الوقت و الجهد	47
114	جدول يبين اثر استخدام التكنولوجيا و زيادة الكفاءة المهنية	48
115	جدول يبين العلاقة استخدام التكنولوجيا و مواجهة الصعوبات في استخدام التكنولوجيا	49
116	جدول يبين العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتطور القدرات المهنية لدى الموظف .	50
117	جدول يبين العلاقة استخدام التكنولوجيا وتقليل للروتين في العمل .	51
118	جدول يبين العلاقة بين استخدام التكنولوجيا و التخفيف من الضغوط في العمل .	52
119	جدول يبين العلاقة بين استخدام التكنولوجيا و توفير الوقت و الجهد .	53
120	جدول يبين العلاقة استخدام التكنولوجيا و زيادة الكفاءة المهنية .	54
121	جدول بين الارتباطات بين استخدام التكنولوجيا و زيادة الكفاءة المهنية	55
122	جدول يبين تحقيق التكوين للطموح الوظيفي	56
123	جدول يبين مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب للموظف	57
124	جدول يبين مساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل	58
125	جدول يبين مساعدة التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية	59
127	جدول يبين مساعدة التكوين في استقرار المؤسسة	60
128	جدول يبين مساعدة التكوين في تحسين صورة المؤسسة	61
129	جدول يبين مساعدة التكوين في تحقيق الاهداف الوظيفية	62
130	جدول يبين حاجة الموظف المستمرة للتكوين	63
131	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و تحقق الطموح الوظيفي	64

133	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب	65
134	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية ومساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل.	66
135	جدول يبين العلاقة بين المشاركة من الدورات التكوينية و منح التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية	67
136	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في استقرار المؤسسة .	68
137	جدول يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في تحسين صورة المؤسسة	69
139	يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و تحقيق التكوين للأهداف الوظيفية	70

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
41	شكل يوضح العوامل التي تؤثر على الأداء البشري	1
42	شكل يوضح محددات الأداء	2
46	شكل يبين التكوين بالنسبة للفرد	3
53	شكل يبين أهمية التكوين للعاملين والمنظمة	4
57	شكل يبين توزيع مفردات البحث تبعا لأعمارهم	5
58	شكل يبين توزيع مفردات البحث تبعا لجنسهم	6
59	شكل يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمتغير للحالة العائلية	7
60	شكل يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمستواهم التعليمي	8
61	شكل يبين توزيع مفردات البحث تبعا للأقدمية في المؤسسة	9
62	شكل يبين توزيع مفردات البحث تبعا للرتبة في الوظيفة	10
65	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب المشاركة في الدورات التكوينية	11
66	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب نوع الدورات التكوينية	12
67	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب عدد الدورات التكوينية	13
70	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب تجديد المعارف من التكوين	14
71	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب اثر التكوين على اسلوب العمل	15
73	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من الخبرات السابقة	16
74	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب تغيير اساليب العمل بعد التدريب	17
76	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب امتلاك القدرة على مواجهة المواقف في العمل	18
77	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب زيادة الفاعلية المهنية في الأداء	19
79	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب الانتماء الى المؤسسة	20
86	شكل يوضح معامل الارتباط	21

88	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من الترقية	22
89	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب الرفع من الروح المعنوية	23
90	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب تحسين ظروف العمل	24
92	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب تحفيز الترقية على المثابرة في العمل	25
93	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب اثر التدرج الوظيفي على الارتباط بالوظيفة	26
94	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب اكتساب خبرات جديدة بعد الترقية	27
95	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من مكافئات بعد الترقية	28
96	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب حسنت حسن الاداء بعد الترقية	29
97	شكل يبين توزيع مفردات البحث حسب اهداف الترقية	30
105	شكل يبين مدى استخدام التكنولوجيا في العمل	31
106	شكل يبين قدرة التحكم في التكنولوجيا	32
108	شكل يبين مواجهة الصعوبات في استخدام التكنولوجيا	33
109	شكل يبين تطور القدرات المهنية باستعمال التكنولوجيا	34
110	شكل يبين مساعدة التكنولوجيا في العمل	35
111	شكل يبين تقليل التكنولوجيا للروتين في العمل	36
112	شكل يبين استعمال التكنولوجيا و التخفيف من الضغوط في العمل	37
113	شكل يبين استعمال التكنولوجيا و توفيراً لوقت و الجهد	38
114	شكل يبين اثر استخدام التكنولوجيا و زيادة الكفاءة المهنية	39
122	شكل يبين تحقيق التكوين للطموح الوظيفي	40
123	شكل يبين مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب للموظف	41
124	شكل يبين مساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل	42

126	شكل يبين مساعدة التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية	43
127	شكل يبين مساعدة التكوين في استقرار المؤسسة	44
128	شكل يبين مساعدة التكوين في تحسين صورة المؤسسة	45
129	شكل يبين مساعدة التكوين في تحقيق الأهداف الوظيفية	46
130	شكل يبين حاجة الموظف المستمرة للتكوين	47

مقدمة

مقدمة

تعد تنمية الموارد البشرية من انجح الاستثمارات و أهمه على الإطلاق حيث تجعل المورد البشري يعاصر كل التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتغيرة باستمرار و الحاصلة في العالم ، وتمكن المؤسسة من مجابهة كل التحديات و مواكبة كل التطورات، و لا توجد وسيلة و لا آلية تقوم يسند لها هذا الأمر إلا التكوين ، حيث يعد أحد العمليات الهامة لتنمية الموارد البشرية ، كما يحتل التكوين مكانة الصدارة في أولويات جل دول العالم المتقدمة والنامية على السواء باعتباره خيارا لا بد منه للقيام بهذه المهمة ، حيث يعتبر التكوين في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، و من هذا المنطلق اصبح لزاما الاهتمام بالتكوين وأصبحت الحاجة اليه ملحة و ضرورية مما يوفر للموظفين تحسين قدراتهم و تجديد معارفهم و مكتسباتهم ، و من ثمة فالهدف من التكوين هو تزويد المتكويين بالمعلومات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال المتعددة الاختصاصات التي يقومون بها كل في اطار تخصصه ، فهو يعمل على محاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

كما يعتبر التكوين أهم عامل للنهوض بالعنصر البشري و تحقيق طموحه و اهدافه عاملا لتدرج الفرد داخل المؤسسة و الحصول على مكانة متميزة في المجتمع، سبيلا لرفع التحدي مواكبة التقدم التكنولوجي الذي عمل على موت المسافات بين الثقافات المهنية الجديدة ومن أهمها الثقافة الرقمية وذلك من خلال الرفع من كفاءة الموظفين حتى يتسنى للمؤسسة تنمية مردودها والمحافظة على جودة خدماتها من جانب، ومن جانب آخر منح فرص للموظفين تمكنهم من تطوير قدراتهم و كفاءاتهم و تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يمكنهم من التدرج الوظيفي والاجتماعي قصد تحقيق الطموح و الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفاعلية لذا نجد المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالتكوين و الاستمرار فيه، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف أساتذة ذوي خبرة ومختصين في مجال التكوين حتى يتسنى الحصول على موظفين لهم الصفات الايجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتعالج الإشكالية و تدرس العلاقة بين التكوين المستمر و الأداء الوظيفي ، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما

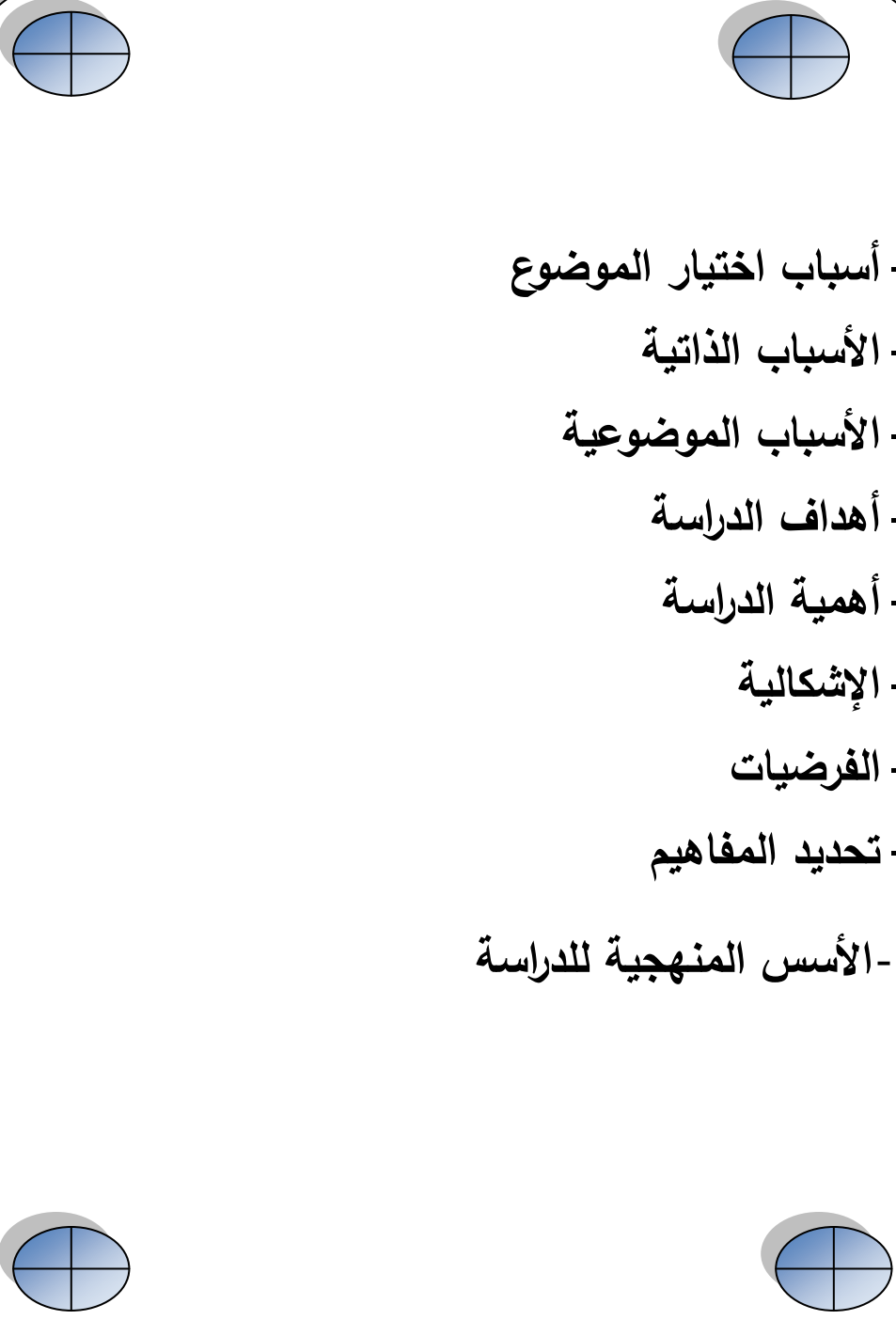
سعت إلى تحقيقه. ومن هذا المنطلق تسعى المؤسسات ولاسيما جامعة التكوين المتواصل إلى تحسين أداء موظفيها و تطوير المهارات اللازمة.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وستة فصول وخاتمة حيث:

يحتوي **الفصل الأول** : على الجانب المنهجي للدراسة . أما في **الفصل الثاني** :مخصص للدراسات السابقة ، و **الفصل الثالث** : خصص للمتغير التابع أي الأداء الوظيفي ، فيما تناول **الفصل الرابع** : المتغير المستقل و هو التكوين المستمر ، و جاء **الفصل الخامس** : بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين . أما **الفصل السادس** : و الأخير خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي
للدراسة

- 
- أسباب اختيار الموضوع
 - الأسباب الذاتية
 - الأسباب الموضوعية
 - أهداف الدراسة
 - أهمية الدراسة
 - الإشكالية
 - الفرضيات
 - تحديد المفاهيم
 - الأسس المنهجية للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

1-1 / الأسباب الذاتية:

من الأسباب الذاتية التي اخترنا على أساسها هذا الموضوع، هو اهتمامنا بمثل هذه المواضيع التي تدخل ضمن نطاق تخصصنا في علم اجتماع التنظيم والعمل، وكذا لكي نمي بها معارفنا ونوطد علاقتنا أكثر ر بمجال تخصصنا واهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين المستمر أكثر من غيره من المواضيع الأخرى ورغبتنا الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المؤسسة الجامعية. فتنعدد الأسباب الذاتية ونذكر منها:

- طبيعة اختصاصنا والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة وأن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

- الصفة المشتركة التي نحملها والمتمثلة في كوننا طالبين وموظفين في نفس الوقت حيث دفعتنا إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، ولعل الصفة الثانية تجعلنا نعيش قلقا سيكولوجيا، ونلاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة الجامعية. كل هذه الاسباب دفعتنا الى تحقيق فضولنا العلمي من اجل انجاز مذكرة التخرج.

1-2 / الأسباب الموضوعية

إن من اهم الأسباب الموضوعية التي دفعتنا الى القيام بهذا البحث او التطرق الى مثل هذه المواضيع هو استجلاء بعض الغموض الذي يلف هذه الظاهرة، مع محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بهذه المؤسسة الجامعية ،ومسايرة للتغيرات والتطورات الحاصلة عبر العالم عموما و في مجال التكوين و الاستثمار في المورد البشري خصوصا ،حيث يعد

التكوين المستمر واحد من الموضوعات التي يجب دراستها و التقصي السوسولوجي لهذه الظاهرة ، و يتم هذا التقصي من خلال تطبيق الإجراءات المنهجية المعمول بها في كل البحوث العلمية وكذا بعض أدوات جمع البيانات حتى نتمكن من الإجابة عن الإشكالية المطروحة و التي تحتاج إلى تفسير و توضيح، وبالتالي يمكن معرفة العلاقة بين التكوين المستمر و بين تحسين كفاءة أداء الموظفين ومؤهلاتهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي أداء وظيفي متميز .

2- /أهداف الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي في أي مجال او تخصص كان من هدف ولا بد أن يكون للباحث هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يرجو بلوغها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية موضوع" التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل وعلاقته بسياسة التوظيف وكيفية التخطيط للقوة العاملة وتنميتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين ورفع كفاءتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة. وفي ضوء الإشكالية البحثية وبالاضطلاع على مختلف الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل، إلى جانب البيانات الواقعية واطلاعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة في المؤسسات الجزائرية، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

البحث عن:

- العلاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

- العلاقة بين الترقية وتحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

- العلاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

- العلاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها.

فكل مما سبق تشكل أهداف نسعى لبلوغها عن طريق التحقق من فرضياتنا على محك الواقع الاجتماعي.

3- /أهمية الدراسة:

مهما تعددت الدراسات في نفس المجال و الاختصاص، و مهما تم التطرق إلى الموضوع من قبل الباحثين في هذا الشأن، فإنه يبقى قابلاً للدراسة و التقصي السوسولوجي و يبقى الغموض يشوبه، لان كل الدراسات السابقة للموضوع هي وجهة آراء عينة من المبحوثين فقط، و إن تعدد المقاربات السوسولوجية تتعدد معها طرق تناول الموضوع من قبل الباحث كذا أن يضيف البحث شيئاً للمعرفة العلمية، من خلال اكتشاف بعض المعارف الجديدة و كذا التوصل إلى حقيقة أو قاعدة لم يتمّ التوصل إليها من قبل .

وعلى هذا الأساس تكمن أهمية دراستنا لهذا الموضوع "التكوين المستمر وعلاقته بالأداء الوظيفي" في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة ألا وهي وظيفة التكوين عامة والتكوين المستمر خاصة، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وأن هذه الوظيفة تساهم بقدر فعال في تحقيق أهداف أي مؤسسة بصورة عامة وجامعة التكوين المتواصل بصورة خاصة، كما ويمكننا تحديد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

التعرف على التكوين المستمر والنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، ولضرورة حتمية لإكساب الموظف كل جديد يخص مجال تخصصه حتى يواكب التطور وفق المنظور العالمي في مجال التقدم العلمي والإداري.

التعرف على وعي موظفي جامعة التكوين المتواصل بأهمية تجديد معارفهم الإدارية وحقه م في التكوين لمواكبة تطورات العصر.

عصرنة الإدارة وذلك بتكليف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

العمل على تنمية الشخصية الوظيفية للموظف وإعطائه حقه في التكوين.

- العمل على تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه واتجاهاته حتى يساير كل جديد في مجال عمله.

4/الإشكالية:

يقوم كل عمل في أي مجتمع مهما كانت درجة نموه على المورد البشري ، فإنه يمثل العصب الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والاجتماعي و منه السياسي وعليه تقاس درجة تقدم المجتمعات ، و على هذا الأساس يعد الاستثمار في المورد البشري من أولويات البرامج الحكومية في جل الدول، و تتباين درجة الاهتمام حسب سياسة كل بلد ، ومع التقدم العلمي المستمر عبر حياة الشعوب و تغير المعارف و تجدها و البحث المستمر عن اليات ووسائل تعمل على التقليل من الجهد و تحسين نوعية كل عمل يقوم به الفرد في أي قطاع كان ، و عليه فالاستثمار في المورد البشري يتطلب درجة عالية من التخطيط ووضع سياسات تتكفل بتطوري قدرات و كفاءات هذا المورد الهام. من حيث ان لهذا العنصر البشري دورا حاسما في قيام أي مؤسسة اقتصادية كانت او خدماتية او غيرها فان العمل على تنظيم مكتسبات هذا الموظفين الذين يعتبرون المورد البشري وصقلها وإكسابها خبرات أخرى كي تساير المستجدات والتطورات الحاصلة والمساعدة في العالم عامة وفي محيط مؤسساتهم خاصة لتضمن بقائها ونموها وازدهارها.

ومن أجل التسيير الأمثل للمؤسسة عموماً والمؤسسة الجامعية خصوصاً مساندة التحولات الحالية والمستقبلية، وخاصة في ضوء التقدم العلمي والتكنولوجي في شتى المجالات وتطور تقنيات التسيير أصبح من الضروري على المؤسسة التفكير في تنمية وترقية قدرات موظفيها، والاستثمار الناجح في مواردها البشرية وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل اتجاهاتهم وتغيير سلوكهم وتطوير مهاراتهم وذلك عن طريق تكوينهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

كون التكوين سمة من سمات المؤسسة الناجحة و المتكيفة مع كل الأوضاع المستجدة في هذا العالم المتسارع التطور ، حيث لا يمكننا ان نتصور مؤسسة ناجحة و تعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتمت بتكوين موظفيها وتحسين وزيادة كفاءتهم، وذلك قناعة منها بأن التكوين هو أحد الموارد الأساسية في الاستثمار في الرأسمال البشري حيث يساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تنعكس على أدائهم الوظيفي، وبالتالي يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و ابسط الجهود ، وعلى هذا الأساس شهدنا في الوقت الأخير اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات العامة و الخاصة، ومن هنا زاد استثمار المؤسسات في التكوين وارتفعت نسبة مخصصاته في الميزانيات والبرامج، إلى الدرجة التي أصبحت فيها مخصصات التكوين تشكل جزءا رئيسيا في ميزانية المؤسسة.

لقد اصبحت عملية التكوين المستمر في وقتنا الراهن استثمارا في المورد البشري و عملية ذات أهمية قصوى في سياسات وبرامج أي مؤسسة تضع في أولوياتها ضرورة المحافظة على مكانة المؤسسة وتحسين أداء موظفيها، و لمعرفة الأداء فهو مفهوما واسعا ومتطورا، يرتبط بسلوك الموظف والمؤسسة و له مكانة خاصة داخلها باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة داخل المؤسسة، كما أن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات

عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل مرجعا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على الموظفين الأكفاء و الاستفادة من خبراتهم و نقلها الى جيل جديد من الموظفين، هذا ما تقوم به جل المؤسسات الإدارية لا سيما المؤسسات الجامعية في الجزائرية حيث انها مؤسسة لها دورا رئيسا في صناعة العقول وبناء الفكر الإنساني وتكوين المورد البشري فهي تحتاج لمواكبة التقدم و التطور المتسارع في ظلال العولمة و تداعياتها فهي تقوم بتهيئة الظروف الملائمة للموظفين، وتحرص على رفع مستوياتهم المعرفية وقدراتهم الأدائية، حيث تبنت سياسات تضمن تحقيق برامجها المسطرة، وكذلك عملت المؤسسات الجامعية الجزائرية على موردها البشري من خلال عمليات التكوين والتأهيل المعرفي، حيث تعتمد على مستوى ونوعية الموظفين ومدى وعيهم لطبيعة العمل الإداري و تحاول تطوي الإدارة الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة جامعة التكوين المتواصل بصفة خاصة، ولقد بادرت العديد من مؤسسات جامعة التكوين المتواصل إلى إجراء دورات تكوين من أجل مواكبة التطورات وتحسين أداء الموظفين لاكتساب المعارف والمهارات و الخبرات اللازمة. ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الآتية: هل توجد علاقة بين التكوين المستمر والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل ؟ هذا التساؤل الرئيسي ويندرج تحته أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:

1- هل توجد علاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل؟

2- هل توجد علاقة بين الترقية وتحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل؟

3- هل توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال و الاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل؟

4- هل توجد علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها؟

5/الفرضيات:

تدخل الفرضية ضمن حركة جواب لسؤال، فهي بمثابة اقتراح مسبق لحل علمي للإشكالية المطروحة، او بعبارة اخرى هي مسودة مشروع قانون علمي، فهي أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر قيد الدراسة والبحث والعوامل الموضوعية فيها الفرضية إذن تقدم تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرات الدراسة التي أحدها متغير مستقل يمثل السبب والثاني متغير تابع يمثل النتيجة.

وعلى هذا الأساس تكون فرضيات دراستنا على الشكل التالي:

1/ توجد علاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

2/ توجد علاقة بين الترقية وتحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

3/ توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

4/ هل توجد علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها.

6- / تحديد المفاهيم:

يعرف علم الاجتماع بانه علم المفاهيم وان المفهوم هو فكرة او صورة عقلية تتكون من خلال الخبرات المتتابة التي يمر بها الفرد، سواء كانت هذه الخبرات مباشرة او غير مباشرة ولا بدّ

لأَيِّ باحث من قيامه بتعريف المصطلحات التي سوف يستخدمها في بحثه حتَّى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالاتٍ غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث، فكثيراً ما تتعدّد المفاهيم والمعاني الخاصّة ببعض المصطلحات المستخدمة في الأبحاث، ولهذا يجب على الباحث ان يحدّد المفاهيم التي تتناسب مع أهداف بحثه وإجراءاته.

-المفاهيم التي نشغل عليها في بحثنا هذا والتي يجب تحديدها هي: **التكوين المستمر-الأداء الوظيفي - المورد البشري.**

1- مفهوم التكوين المستمر:

التكوين المستمر: قبل أن نقدم تعريفاً للتكوين المستمر لا بد أن نفكك المفهوم المتكون من لفظين، و نشير إلى مفهوم التكوين أولاً:

1- التكوين لغة:

كَوَّنَ: (فعل) " 1،

كَوَّنَ يَكُوِّنُ، تَكْوِينًا ، فهو مُكَوِّنٌ ، والمفعول مُكَوَّنٌ

كَوَّنَ اللَّهُ الْكَوْنَ : أَخْرَجَهُ مِنَ الْعَدَمِ إِلَى الْوُجُودِ

كَوَّنَ فَرِيقًا مِنَ اللَّاعِبِينَ: أَوْجَدَهُ، أَحَدَثَهُ

كَوَّنَ فِكْرَةً عَنِ الْمَوْضُوعِ: شَكَّلَهَا

كَوَّنَ جُمْلَةً مُفِيدَةً: صَاغَهَا

كَوَّنَ نَفْسَهُ بِنَفْسِهِ: عَلَّمَ نَفْسَهُ بِنَفْسِهِ

كَوَّنَ أَجْيَالًا مِنَ الطَّلَبَةِ: دَرَّبَهُمْ عَلَى اكْتِسَابِ الْمَعْرِفَةِ النَّقَائِيَّةِ، عَلَّمَهُمْ، تَقَفَّهُمْ

كَوَّنَ الشَّيْءَ: رَكَّبَهُ بِالتَّأْلِيفِ بَيْنَ أَجْزَائِهِ

¹ - موقع <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> - يوم 21 مارس 2020 على الساعة 23 ساو2

- و يعرف التكوين كذلك على انه من الفعل كون أي شكل بمعنى اخرجه الى الوجود و ياتي بعدة معاني، و التكوين كمصطلح لغوي التشكيل، بمعنى احداث سلسلة من التغيرات وفق نسق معين من اجل تغيير الحالة القائمة الى حالة متوقعة مسبقا¹.

ب-التكوين اصطلاحا:

عرف معجم علوم التربية التكوين بأنه: «مجموع الأنشطة والوضعيات البيداغوجية والوسائل الديالكتيكية التي يكون هدفها إكساب أو تنمية المعارف (معلومات، مهارات، مواقف) من أجل ممارسة مهمة أو عمل وتشمل مجموع المعارف النظرية (مفاهيم مبادئ) والمهارات والمواقف التي تجعل شخصا قادرا على ممارسة شغل أو مهنة أو وظيفة» والتكوين بهذا المعنى أشكال عدة منها: التكوين الدوري، التكوين التحسيبي، التكوين البيداغوجي.

تعريف بوتاف:

التكوين عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد مكن الناحية الوظيفية او المهنية ، و هدفه اكتساب المهارات و المعارف لمعرفة مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل ،اي ان التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات و المعارف و السلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح " ².

ويعرف أيضا من خلال اهدافه فهو أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المؤسسة وأفرادها. كما يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة ما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة.

أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه: " يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم و وظائفهم".³

¹ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3 ط1، دار الفكر للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2008، ص238.

² - علي غربي واخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطية، الإسكندرية، مصر، 2003- ص183.

³ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر ، مصر ، 2009، ص336

ج-التعريف الاجرائي للتكوين المستمر:

التكوين الم مستمر هو مجموعة من الوسائل والمنهجيات لمسار يستهدف التنمية والتكيف المستديم للمعارف، وهو عملية منظمة ومستمرة ومحور هذه العملية هو الموظف قصد تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة مهما كان نوعها، وذلك عن طريق تحسين الكفاءات لمستخدميها، وهذا ينتج عنه من جهة تحسين إنتاجية المؤسسة واستقرارها وتطورها، ومن جهة أخرى تحسين كفاءات الفرد بهدف الترقية والتدرج في المناصب وبالتالي استقراره ظروفه الاقتصادية والاجتماعية وتطويرها ايضا.

2- مفهوم الأداء الوظيفي:

يجب علينا أولاً تعريف الأداء، لان المفهوم يتكون من لفظين هما الأداء و اللفظ المرتبط به و هو الوظيفي.

/الاداء لغة: " 1،

اسم: (أداء)

مصدر أدى

قَامَ بِأَدَاءٍ وَاجِبِهِ: بِإِنجَازِهِ، بِإِكْمَالِهِ

كَانَ أَدَاؤُهُ لِلنَّصِّ سَلِيمًا: أَسْلُوبُ تَعْبِيرِهِ وَطَرِيقَتُهُ

تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق دين الله أحق بالأداء من دين العبد [حديث]،

تلاوة القرآن: كما يتلوه القراء من إعطاء الأصوات حقها من الوضوح والضغط والنبر لابد

لقارئ القرآن أن يكون حسن الأداء

تمثيل كان أداء الممثل أمام الجمهور أكثر من رائع

تأدية، طريقة القيام، بعمل ما الأداء الحكومي

أداء فردي: (الثقافة والفنون) قطعة تمثيلية يؤديها ممثل منفرد .

¹ موقع،-<https://www.almaany.com/ar/dict/ar>، يوم 21 مارس 2020 على الساعة 23 ساو 24د

ب/ الأداء الوظيفي اصطلاحاً:

و يعرفه توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) " بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج ، أو النتائج ، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً .

تعريف سيتر ميستر (Sutermeister) :

يرى أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري ، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي ، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستتعدم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي ، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستتعدم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي.

و يعرفه حسن راوية محمد في كتابه إدارة الموارد البشرية "الأداء الوظيفي يشير الى درجة تحقق إتمام المهام المكفولة لوظيفية الفرد، و هو ما يعكس الكيفية التي يحقق او يتبع بها الفرد متطلباته الوظيفية ، و غالبا ما يحدث لبس او تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة ، ام الأداء فيقاس على أساس الإنتاج الذي حققه الفرد"¹.

ج-التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط والمهارة والجهد المبذول من

طرف الموظف، والمتمثل في سلوك هادف يصدر عن الموظف لإنجاز العمل المكلف به، وهو نتيجة تعبر على مستوى قيامه بالعمل الموكل له في إطار وظيفته بالمؤسسة التي يشتغل بها.

¹- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية.مصر، 2005، ص209.

3 مفهوم المورد البشري:

/ المورد لغة:

اسم : (مورد) ¹

الجمع : موارد

اسم مكان من وردَ /وردَ على

منهّل، مكان تجد فيه الحيوانات ماءً للشرب

الموردُ: الطريقُ

الموردُ: مصدر ومَنْبَع

مورد رزق: باب رزق

موارد الدولة: دَخَلُها، عكسه نفاقُها

استطلاع الموارد :تحقيقٌ حول الموارد المالية لشخص للتحقق من أحييته للحصول على مساعدات مالية.

ب- الموارد البشرية اصطلاحاً:

إنّ الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد، من أجل المحافظة عليهم وتمييزهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة، كما عرفها الأستاذ جرانت وسميث بأنها: (مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وأيضاً توصيف لما يقوم به المورد البشرية المتخصصون في

¹ موقع. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> - يوم 26-03-2020 على الساعة 14 و35د.

إدارة الأفراد)، " حيث يشمل ذلك تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار التعيين ، تقييم الأداء، التدريب و التنمية، التعويض و المرتبات، العلاقات الصناعية ،تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين. ¹

ج-التعريف الاجرائي للموارد البشرية:

هي عبارة عن تهيئة الموارد البشرية عن طريق التكوين الذي يعمل على تطوير وتدريب هذه الموارد البشرية والحفاظ عليها. و يعمل كذلك على تحضير الموارد البشرية بالتنوع والكمية المطلوبة بهدف إنجاز العمل بكفاءة عالية ، .

7-/الأسس المنهجية للدراسة.

7-1/ المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على استخدام المنهج الوصفي الذي "يقوم على كشف الظاهرة و تحليل نتائجها و تفسيرها لاستخلاص دلالاتها للتعرف على جوهر موضوعها للوصول الى نتيجة واضحة" ²، حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عن الظاهرة كيفيا بوصفها و تبيان خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال الأرقام الموجود في الجداول لتوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا بإتباع الخطوات التالية:

-تحديد مشكلة البحث وجمع المعلومات عنها.

-صياغة مشكلة البحث على شكل تساؤلات.

-وضع فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة.

1- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد،كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية الطبعة الأولى ، 2001، ص16.

2- ليلي داود،البحث العلمي في البحوث العلمية و الاجتماعية، لا يوجد رقم الطبعة ، دمشق، مكتبة طيبان،دمشق،1988، ص110.

- اختبار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح لحجم العينة وأسلوب اختيارها.

- القيام بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة ومنظمة.

- الوصول إلى النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات

7-2/ مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على "انه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث و التقصي" ¹، إن الدراسة السوسولوجية لمعرفة العلاقة بين التكوين المستمر و الاداء الوظيفي تستدعي النزول إلى عالم البحث أو المجتمع الأم المتمثل في موظفي جامعة التكوين المتواصل بمدينة الجلفة ، وان هذه العناصر هي أساسا الظاهرة محل الدراسة حيث تجمع بينها صفات و خصائص مشتركة تميز هؤلاء الموظفين عن موظفين بقطاعات اخرى ، يمكن اختبار فرضياتنا عليهم ، وقد تم هذا بالنزول إلى مقر جامعة التكوين المتواصل بمدينة الجلفة".

7-3/ المعاينة-Echantillonnage:

إن تحديد المفاهيم في البحوث العلمية يستند أساسا إلى أرضية نظرية ، و ينعدم فيها هامش تدخل الباحث ، أما إجراء بناء المفاهيم ، فهي عملية انتقال من النظري المجرد إلى الواقع الملموس و تم بتفكيك المفهوم أو المتغير إلى أبعاد و مؤشرات المساقاة في شكل فرضيات البحث " قد يحدث ان تكون لحدود فرضية ما في البداية صبغة ملموسة بما فيه الكفاية ولا تتطلب بالضرورة تحليلا مفهوما كاملا ، ذلك هو الحال مع الفرضيات التي تتضمن حدودا مثل الجنس ، السن ، الدخل ، التمدرس، و التي يمكن استخدامها كمؤشرات" ²، فعملية بناء المفاهيم و المتغيرات تسمح لنا بالبحث و تعيين مؤشرات ملموسة

¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، تدريبات علمية ، ترجمة صحراوي بوزيد بوشرف كمال، سبعون سعيد، الجزائر، دار القصبية للنشر، ص298
² - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص164.

يمكن قياسها من خلال تقنيات البحث من ملاحظة و استبيان أو مقابلة لعناصر مجتمع البحث. حيث تتم معاينته عن طريق إجراء عملي باستخراج عينة من مجتمع البحث الكلي " تعكس بصفة وفيه مجتمع البحث الذي أخذت منه ، وهذا يعني أن هذه العينة المستخرجة هي ممثلة لهذا المجتمع"¹، و بصورة أوضح أن هذه العينة لها نفس خصائص المجتمع الكلي أي أن الجزء يعوض الكل ،ومنها يمكننا تعميم النتائج المتحصل عنها من العينة على كافة عناصر مجتمع البحث، و هناك عدة إجراءات عملية لاستخراج العينة فمنها الإجراءات العملية الاحتمالية و الغير الاحتمالية ،

7-4/مجالات الدراسة:

ا/المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين : (من بداية شهر اكتوبر 2019- حيث نزلنا الى الميدان للقيام بجولة استطلاعية قصد بناء احسن لإشكالية الدراسة و صياغة فرضياتها و بعد إتمام صياغة اسئلة الاستمارة نزلنا الى الميدان و هذه المرة قصد اختبار و تعديل اسئلة الاستمارة و كان هذا في الفترة الممتدة بين 2020/02/20 و 2020/02/23 و بعد التعديل في بعض اسئلة الاستمارة نزلنا مرة أخرى الى الميدان بتاريخ 2020/02/26) حيث تم إعداد أكثر من 50 استمارة تم توزيعها على موظفي جامعة التكوين المتواصل " فقد وزعت على كافة الموظفين و المقدر عددهم 42 استمارة في الأسبوع و تم جمعها في بتاريخ 2020/03/06 .

ب/المجال المكاني:

وتم افتتاح مركز التكوين المتواصل بالجلفة ابتداء:

¹ - سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ،دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، 2012،ص136.

من السنة الجامعية 1997/1998 بقسم التحضيرى لطلبة الأقسام النهائية و قسم التدرج لحملة شهادة البكالوريا حيث ضمن قسم التحضيرى إعداد الطلبة في شعبة الأدب و العلوم التسيير و الاقتصاد كما مكن حملة شهادة البكالوريا من متابعة تكوينهم العالى في الفروع المفتوحة ولم يقف طموح المركز إلى هذا الحد فقط بل تم فتح فروع في اللغات الأجنبية الفرنسية و الانجليزية و التقنية والإعلام الآلى و ما ميز هاته الفترة فتح ملحقات لقسم التحضيرى على مستوى دوائر عين وسارة و حاسي بحبح و كذا دائرة مسعد في إطار مسعى تقريب الجامعة من الطالب و هو شعار جامعة التكوين المتواصل حيث تم إعطاء فرصة ثانية لجميع مستخدمى الإدارات.

كما يتم الولوج للجامعة عن طريق الالتحاق المباشر بقسم التدرج شرط إثبات المستوى النهائي و الخياطة على شهادة تقني سامى مما سمح لهم من استكمال مسارهم الجامعي و كان مركز الجلفة من أول المركز عبر الوطن ممن اعتمد نظام التعليم عن بعد بفرعي قانون الأعمال و قانون العلاقات الاقتصادية الدولية و من بين المهام الموكلة للجامعة التكوين المتواصل من خلال تأهيلها من طرف مصالح الوظيفية العمومية قامت جامعة التكوين المتواصل إلى جانب المؤسسات الجامعية الأخرى بالتكوين التحضيرى و ما قبل الترقية لمختلف الرتب الخاصة الوظيفية العمومية وحتى تنظيم الامتحانات الترقية و التوظيف.

موقع جامعة التكوين المتواصل بالجلفة :

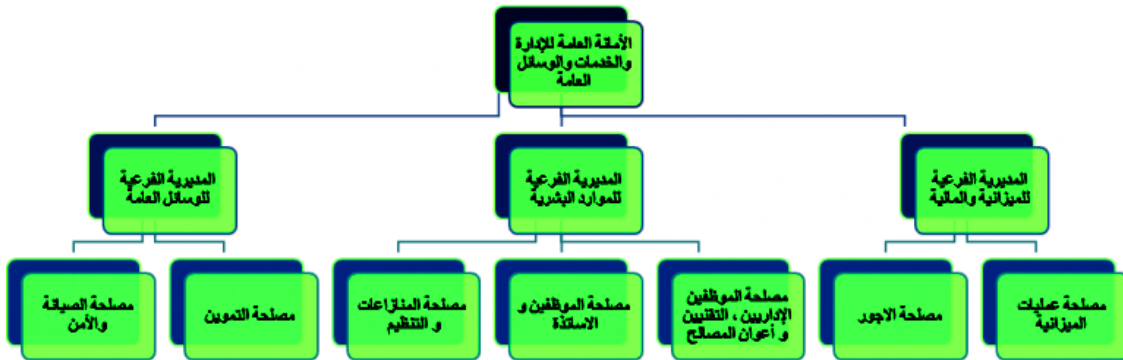
تمت هذه الدراسة الميدانية في جامعة التكوين المتواصل بالجلفة و يقع مقرها بجامعة زيان عاشور

شرق المركب الرياضى بالجلفة حي 05 جويلية طريق المجبارة - جامعة زيان عاشور بالجلفة.

تتمثل مهام نيابة رئاسة الجامعة للدراسات والبيداغوجية في:

- ✓ برمجة ومتابعة التسجيلات؛
- ✓ متابعة المناهج والبرامج التعليمية؛
- ✓ السهر على التنظيم الجيد للمنظومة البيداغوجية؛
- ✓ دراسة واقتراح كل العمليات التي من شأنها تحسين وتطوير المعارف؛
- ✓ متابعة وتنسيق وتحضير، بالتعاون مع مديري مراكز التكوين المتواصل، الإحصائيات والسهر على إعلام مصالح الوصاية؛
- ✓ إعداد بالتنسيق والتعاون مع مراكز التكوين المتواصل، برامج الامتحانات؛
- ✓ إعداد بالتنسيق والتعاون مع مراكز التكوين المتواصل، برامج الامتحانات؛
- ✓ تحضير ومراقبة شهادات نهاية الدراسة؛
- ✓ متابعة وتنسيق الموارد البيداغوجية.

الهيكل التنظيمي للأمانة العامة:



7-5/ التقنيات و الأدوات المستعملة:

1/ الاستثمار:

تعد الاستثمار و التي تعرف بسير الآراء، تقنية مباشرة للتقصي العلمي من خلال جمع البيانات من أفراد العينة بغرض التحقق من فرضيات البحث، "و تعتبر الاستثمار...تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحد مسبقا ، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية ، وإقامة مقارنات كمية " ¹. كما يعتبر كل سؤال من أسئلة الاستثمار ترجمة لمؤشر مفاهيم أو متغيرات فرضيات الدراسة . والاستثمار المستعملة في هذه الدراسة قسمت إلى أربعة أقسام:

القسم الأول: منها خصص للبيانات العامة والمتمثلة في (الجنس والعمر والمستوى الدراسي والاقدمية في المؤسسة الرتبة في الوظيفة)، **والقسم الثاني:** منها خصص لبيانات الفرضية الأولى والمتمثلة في العلاقة بين الخبرة الوظيفية و زيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل، حيث تمركزت أسئلتها حول عدد الدورات التكوينية التي تلقاها الموظف و مدى أهميتها بالنسبة له و ما الجديد الذي أضافته له وهل حققت له زيادة في فاعليته في الاداء

و كان **القسم الثالث:** من الاستثمار يتمحور حول بيانات الفرضية الثانية و التي تمثل العلاقة بين الترقية و تحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل، حيث تصب أسئلتها في ما يتعلق بالجانب الشخصي للموظف، من حيث اثار الترقية على زيادة و تحسين الأداء لدى الموظف، وجاء **القسم الرابع:** من هذه الاستثمار بمجموعة من الأسئلة تقيس العلاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل، حيث تمحورت اسئلتها حول استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال الحديثة وأهميتها لدى الموظف في التقليل من الجهد والوقت والتخفيف من الروتين والضغوط في العمل.

¹ - موريس أنجرس ، مرجع سابق ، ص : 204 .

أما القسم الأخير : منها فتناولنا التكوين المستمر وعلاقته بتحقيق اهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها انصبت الأسئلة حول أهمية التكوين المستمر في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة معا.

ولقد تم في دراستنا تحليل المتغيرات كمفاهيم إلى مجموعة من المؤشرات ثم تحويل هذه المؤشرات إلى أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة.

" تتكون الوثيقة أساسا من الأسئلة المغلقة ويتطلب هذا النموذج اختيار المبحوث لإجابة خاصة من جملة قائمة إجابات مقترحة عليه وفي هذا السياق لا يمكننا الإجابة كما نريد نحن ذلك لأن نص السؤال يفرض جوابا دقيقا يمكننا التمييز بين نوعين من الأسئلة المغلقة: السؤال الثنائي التفرع (Dichotomique) والسؤال المتعدد الاختيار "1

6-7/ صعوبات البحث:

عرف هوبكنز البحث التربوي بأنه "البحث في المسألة التربوية للوصول إلى الإجابات التي تساهم في بناء المعرفة المتعلقة بجوانب العملية التعليمية التعلمية".

إن أهم معوقات البحث عادة هي:

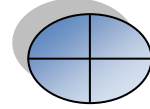
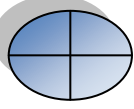
تعقد المواضيع في هذا الاختصاص لأنها ترتبط أساسا بالسلوك الإنساني وليس من السهل التعامل معه أو ضبطه، و التجريد في المتغيرات و عدم استقرارها فهي تتميز بدرجة عالية من التجريد و الكثير منها غير قابل للقياس المباشر و منها تبرز صعوبة القياس و التعريف الإجرائي لهذه المتغيرات ، و في البحوث هناك عائق آخر يتمثل في الاعتبارات الأخلاقية لان البحوث تجرى على الإنسان و هذا يتطلب ضمان حقوق المبحوثين بالإضافة إلى عدم التحلي بالموضوعية و صعوبة التخلص من الذاتية كما أن هناك صعوبات أخرى تتمثل في نقص التدريب على مثل هذه البحوث و الربط بين النظرية و التطبيق و نقص الخدمات المكتتبية في عدم توفر المراجع وكذا الظروف الصحية التي يعيشها العالم هذه الأيام من

¹ - موريس أنجرس ، مرجع سابق ، ص : 244 .

الحجر الصحي بسبب فيروس كورونا و التي اعقتنا عن مقابلة المبحوثين لجمع الاستجابات منهم و تسببت في عدم جمع كل الاستثمارات التي قمنا بتوزيعها على الموظفين كل مما سبق ذكره تحد من انجاز هذا البحث و إخراجہ في أحسن صورة تليق به بالإضافة إلى ضيق الوقت و كثرة الدروس في السداسي الأول و كذا الثاني .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة



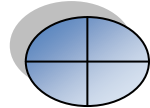
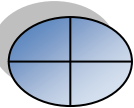
- تمهيد

- دراسة بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء الموظفين
داخل المؤسسة "

- الترقية الادارية و دورها في تحسين اداء العاملين

- دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي
لدى الموظفين

- ملخص الفصل:



تمهيد:

الدراسات السابقة هي الجزء الثاني من الإطار النظري للبحث العلمي، و هي مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع الذي نقوم بالبحث فيه، وتقدم هذه الدراسات معلومات عديدة لنا حول موضوع الدراسة التي نقوم بها. و هي تكمل الإطار النظري للبحث العلمي، ولا يكون الإطار النظري ناجحا بدونها. ومن خلال الدراسات السابقة نتمكن بإثراء البحث العملي الذي نقوم به بالمعلومات المتعلقة بمجال الدراسة. كما أنها تساعدنا في تجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع بها الباحثون الآخرون و نستدعيها أثناء عملية التحليل السوسولوجي للبيانات الإحصائية. ومن خلالها يصبح لدينا فكرة عامة عن الأفكار التي تمت دراستها من قبل الباحثين الآخرين فنبتعد عنها، و نبدأ في البحث عن أفكار جديدة لم تتم دراستها من قبل، وبذلك يتسنى لنا تقديم إضافات وإسهامات جديدة للعلم. و بالإضافة إلى أنها تساعدنا على صياغة أسئلة الدراسة بسهولة، حيث يصبح لدينا قدرة كبيرة على صياغتها من خلال الاستفادة من الأسئلة التي كتبها الباحثون من قبلنا .

وفي إطار البحث العلمي و الرسائل الأكاديمية ، أجريت عدة دراسات من طرف المهتمين و المتتبعين و الباحثين في هذا الشأن ، من اجل استجلاء الغموض عن تلك الظواهر المتعلقة بهذه الظاهرة ، و تعددت الدراسات و اختلفت باختلاف الظروف و الأسباب

1/: دراسة بعنوان " دور التكوين في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة
 "جامعة سعيدة نموذجا" من اعداد الباحث عبد الرحمان عيساوي للموسم الجامعي
 2013/2014 و طرح اشكالية في تساؤل رئيسي: "كيف يسهم التكوين اثناء
 الخدمة و تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟، و ندرج
 ضمن هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية تتمثل في:
 * كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة
 الجامعية الجزائرية؟

* كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف
 بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ؟

* كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف
 الجزائرية ؟

* كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية
 الجزائرية ؟

و على اساس هذه التساؤل الرئيسي و ما اندرج عنه من تساؤلات فرعية بنى
 فرضيته الرئيسية و فرضياته الجزئية تبعا للتساؤلات السابقة و جاءت على النحو
 التالي:

* يسهم التكوين اثناء الخدمة و تحسين اداء الموظفين في المؤسسة الجامعية
 الجزائرية

وتفرعت عنه فرضيات جزئية هي :

يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة
 الجامعية الجزائرية

يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية .

تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف الجزائرية

- كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية .

و بعد اختبار هذه الفرضيات توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

فكانت نتائج الفرضية الأولى و حسب جداول البيانات الإحصائية إن التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية. و جاءت نتائج الفرضية الثانية في ان المكون يؤثر على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية بصدق فرضه ، كما تحققت فرضيته الثالثة و كانت نتائجها عالية حيث جاءت لتؤكد إن المكون له اثر بالغ على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، وكانت نتائج الفرضية الأخيرة حسب التحليل الإحصائي لجداول البيانات المتحصل عنها ان برامج التكوين تؤثر على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف الجزائرية .

و بالتالي استنتج إن التكوين أثناء الخدمة يساهم في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية وهذا يحقق صدق فرضيته الرئيسية.

2/ دراسة أخرى بعنوان "الترقية الإدارية و دورها في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية لمديرية التربية لولاية الوادي من إعداد الباحثان "أسماء بن ناجي و عزيزة طعيلي" و كانت خلال الموسم الجامعي 2017/2018، وجاءت هذه الدراسة لتطرح

الإشكالية التالية :

"هل هناك علاقة بين الترقية و تحسين اداء العاملين بمديرية التربية لولاية

الوادي، و تجزء السؤال الرئيسي الى سؤالين فرعين هما :

1-هل للترقية دور في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي؟

2- هل للترقية دور في كفاءة و فاعلية اداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي؟

و للعبور الى الجانب الميداني من الدراسة و النزول الى محك الواقع الاجتماعية

كان لا بد من وضع فروض و التحقق من صحتها فكانت على النحو التالي:

الفرض الرئيسي: هناك علاقة بين الترقية و تحسين اداء العاملين بمديرية التربية

لولاية الوادي.

كما كانت الفرضيات الجزئية على هذا الشكل :

1 للترقية دور في رضا العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

2 للترقية دور في كفاءة و فاعلية اداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

و بعد تحليل البيانات تم التوصل للنتائج التالية :

-صدق الفرضية الجزئية الاولى و توصلنا الى ان : للترقية دور في رضا

العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي.

-صحة الفرضية الجزية الثانية ووصلتنا الى نتيجة مفادها ان " للترقية دور في

كفاءة و فاعلية اداء العاملين بمديرية التربية لولاية الوادي ، ومن هذا

استنتجنا ان هناك علاقة بين الترقية و تحسين اداء العاملين بمديرية

التربية لولاية الوادي، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية.

3 دراسة ثالثة رسالة ماستر أكاديمي تحت عنوان : "دور تكنولوجي الاتصال

الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين" من اعداد الباحثان

4 تمزو علي و بدة عقبة للموسم الدراسي :2018/2017 في تخصص علم الاجتماع والاتصال و حملت هذه الدراسة الإشكالية التالية : هل لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في تحسين الاداء الوظيفي لشركة اتصالات الجزائر؟ و يندرج تحت هذا التساؤل اسئلة فرعية هي:

• هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تغير طبيعة العمل داخل المؤسسة ؟

• هل اثرت وسائل الاتصال الحديثة على أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

• هل كان لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور هام في إعادة هيكلة المؤسسة بشكل كامل؟

و للإجابة على تلك التساؤلات تم وضع فرضية رئيسية و فرضيات فرعية هي كالتالي:

• لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور في تحسين الأداء الوظيفي لشركة اتصالات الجزائر.

و تندرج تحت هذه الفرضية فروض فرعية هي:

* هل ساهمت تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تغير طبيعة العمل داخل المؤسسة.

* هل اثرت وسائل الاتصال الحديثة على أداء العاملين داخل المؤسسة.

• * كان لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دور هام في إعادة هيكلة المؤسسة بشكل كامل؟

و بهد تحليل النتائج تم استنتاج ما يلي:

-ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهمت بشكل فعال في تطوير و تحسين سير عمل المؤسسة الى الأحسن و غيرت الكثير من الأنماط و الأساليب التي سهلت العمل بالمؤسسة و هذه النتيجة تؤكد صدق الفرضية الفرعية الأولى.

-ان لتكنولوجيا الاتصال الحديثة دورا هاما في إعطاء الموظفين حرية اتخاذ القرار و حسنت من ظروف العمل لديه مما انعكس ايجابيا علي أدائهم و هذا يعزز صدق الفرضية الثانية.

-ان استخدام التكنولوجيا الاتصال الحديثة ساهم في تحسين أدائها و صنع صورة جديدة لها دفعها لتقديم خدمات أحسن و ساهمت في تطوير مهامها بشكل أحسن و اسرع ، و من خلال هذه النتيجة تم التحقق من صدق الفرضية الثالثة و بالتالي من صدق الفرضية الرئيسية.

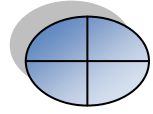
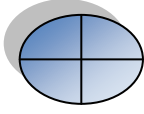
-ملخص الفصل:

من خلال الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها في بعض البحوث و حول هذه الظاهرة ، نجد أن الاستثمار في المورد البشري امرا لا بد منه ، لان التكوين المستمر للموظف يضمن:

تطور الخدمات و تحسينها و تحسين ظروف العمل ، و يعمل على ترقية الموظف مما يحسن من أداء العمال و يحافظ على استقرار المؤسسة و تلميع صورتها .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي



- تمهيد

- مفهوم الأداء الترقية الادارية و دورها في تحسين اداء

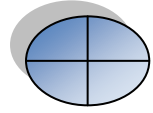
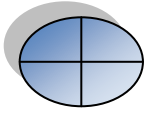
العاملين

- مكونات الأداء

- أنواع الأداء الوظيفي

- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

- محددات الأداء الوظيفي



تمهيد :

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا و اخذت نصيبا اكبر من الدراسات والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات .

1- مفهوم الأداء:

لأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة¹.

ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد يكون الظاهرة الشمولية وعضواً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية وهذا نظراً للأهمية الكبيرة التي يتمحور حولها مختلف المنظمات. وفي هذا الصدد يرى أحمد صقر عاشور: الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها. الجهد ونمط الأداء² لونهوعية هي كمية الجهد المبذول وهذه الأبعاد كما نجد كذلك المفاهيم التالية للأداء:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه ، و مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن على انه ذلك العمل الذي بتعهده الفرد بعد أن يكلف طريق المشرف المباشر، و يعرف أيضا به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة النوعية و يؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي الظاهرة المحسوسة محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة المستترة الضمنية أو التي تكون عمله و المحددة بأبعاد ثلاثة هي:

- كمية العمل .

- نوعيته .

- نمطه .

المختلفة يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر ومما سبق ذكره حول الأداء، في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعدلات التالية

¹- هلال علي، مهارات إدارة الأداء السعودية مركز تطوير الأداء، 1992، ص 11.

²- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 25- 26.

التكنولوجيا X الإنتاجية = الأداء البشري
 الرغبة X القدرة = الأداء
 المهارة X المعرفة = القدرة
 المناخ الأسري X مناخ العمل X الاتجاهات = الرغبة
 الأساليب X المعدات = التكنولوجيا

2- مكونات الأداء:

يتضمن الأداء عدة مكونات نذكر منها:

2-1- القدرة

القدرة هي استطاعة العامل أداء العمل المسند إليه بالكيفية المطلوبة و درجة الإتقان مقابلا وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة و المتباينة نتيجة .الموضوعة مسبقا في ذلك المعايير .المعرفة و المهارة : التفاعل متغيرين هامين هما مكتسبة إلا عن طريق خبرة تساعده على تنمية لا يمكن أن تكون هناك مهارة :/المهارة . مواهبه و قدرته على ما يقوم به من أعمال . عن ما نعرفه من المعلومات التي توجد و هي بداية اكتشاف أي شيء وتعتبر:ب/المعرفة . عند الفرد اتجاه شيء معين

2-2- الرغبة

وله علاقة بالقدرة هي العنصر الثاني من معادلة الأداء ، وتتعلق بالدوافع الداخلية للفرد : سواء في تكوينها ومعالجتها أو التنبؤ بها و تحتوي الرغبة من ثلاث مكونات ذات ترتيب : متداخل هي

المناخ الأسري * مناخ العمل * الاتجاهات

يقاس من خلال معرفة الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي من حوله مثل :الاتجاهات ،،الزملاء المجتمع ،العمل...الخ

مناخ العمل: هو الجو العام الذي يسود مكان و زمان العمل خارجه و داخله ومن علاقات و يوضع التفاعل الذي يتم بين مجموعة من العوامل رسمية و غيرها ،وهو ونتيجة تفاعل القدرة و الرغبة وما تحويهما قصد الوصول إلى كفاءة العنصر البشري المستثمر فيه من خلال أساليب تربط اجتماعيا في علاقة رسمية و غير رسمية .

إن توافر مناخ أسري ينعكس بالضرورة على مناخ العمل و يتدخلان فيما : **و المناخ الأسري** بينهما و يؤثران على بعضهما.

2-3-التكنولوجيا:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية و .المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية حلول للمشكلات ليس من خلال اقتناء معدات فقط بل من خلال فكر راح في البحث عن قائم بذاته. فالتكنولوجيا ليست مجرد أجهزة ، بل هي أشمل من ذلك ، فهي تعكس نشاط .يمثل الجانب العلمي و الجانب التطبيقي إنساني فكري

كما إن هناك مفاهيم ترتبط ارتباطا وثيقا بالأداء او تمثل درجات الأداء و هي :

إلى العلاقة بين الموارد والنتائج و تقاس الكفاءة وهو مفهوم يشير إلى **تشير الكفاءة:-1** من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلان المستقلة ، و ترتبط الكفاءة بمسألة قيمة مقدار المدخلان(من الموارد والأموال و الناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات .

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}.$$

تستخدم الفاعلية لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة :**الفاعلية-2** مسبقا . و يتم قياس فاعلية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية ، ترتبط الفاعلية بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة .فهي اذا قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها

بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة، في هذا الإطار يرى الباحث حسين حريم : أن الفعالية هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

3-أنواع الأداء الوظيفي:

بعد محاولتنا لفهوم الأداء الوظيفي و مكوناته نتطرق إلى محاولة معرفة أنواع الأداء بحيث نجده ينقسم إلى قسمين كغيره من الظواهر التنظيمية ويقسم الأداء عادة حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية:

3 ± حسب معيار المصدر:

وعلى هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1/الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداة الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي 1:

البشري: 1-الأداء

أساسية إستراتيجية يمكن الاستثمار فيها موارد ويتعلق بأداء أفراد المؤسسة الذين يعدون، ولها القدرة على صنع القيمة كما يمكنها وتحقيق الأفضلية التنافسية إذا أحسن تسيير مهارتهم.

التقني: 2-الأداء

ويتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استعمال الوسائل و خاصة في وقتنا الراهن الوسائل الحديثة واستثمارها بشكل فعال.

3-الأداء المالي:

وهو جانب مهم ويكمن في فعالية رصد واستخدام الموارد المالية.

الخارجي: ب/الأداء

يعبر عن نتائج المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة و هذا النوع من الأداء ، فهي لا تتسبب و ليست لها علاقة مباشرة في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي ينتجه، تحو يتمثل في ارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

¹- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 5-6.

1-حسب معيار الشمولية:

هذا المعيار: كما يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين أيضا حسب

***الأداء الكلي:**

يرتبط مفهوم الأداء الكلي بالكفاءة والفعالية معا لأنهما مؤشران متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة بارتفاع أدائها الكلي، إذا كان قد كلفها بلوغ أهدافها المسطرة الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها من المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط الاقتصادي ولا يمكن الحكم بارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة التي تمكنت من التوظيف الكامل لمواردهما دون بلوغ أهدافها المسطرة أو الاقتراب منها بنسب مرضية

***الأداء الجزئي:**

على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة يتحقق هذا النوع من الأداء أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة ماليه أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج.1.

¹ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

4-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك عوامل تؤثر في الأداء و تنقسم إلى قسمين:

4-1-العوامل الإيجابية:

هناك تباين و صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما، فيرى بعض الباحثين أن الأداء يتأثر بالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والوظيفة بما يتطلب من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص النمو الوظيفي تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الوقاية وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء¹.

وتستند محددات الأداء إلى ثلاث متغيرات أساسية:

أ- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: و هو سلوك الفرد الشخصي أثناء أداء تصورات و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة².

ب- مقدار حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته عن ب- الجهد المبذول في العمل: يعبر للأداء.

ج- القدرات والخصائص الفردية: تمثل تلك القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي تدل على الجهد المبذول.

ملاحظة:

إن محددات أداء الأفراد للعاملين في منظمة معينة ليست بضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.

4-2-العوامل السلبية:

قد حاولنا التطرق إلى العوامل الإيجابية التي تؤثر في الأداء وسنحاول تقديم بعض من العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء:

¹ العربي محمود الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العالي، الرياض، السعودية، 1988، ص 28.
² عامر سعيد ياسين، الخلف خالد يوسف، الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، دط، دار المريخ، الرياض، 1983، ص 53.

حاولنا التطرق سلفاً إلى بعض العوامل الإيجابية التي تؤثر في الأداء و لا يمكن إهمال أن هناك أيضاً بعض العوامل السلبية التي تؤثر في الأداء و من أهم هذه العوامل نذكر:

أ/عدم وجود الأهداف المحددة:

إن غياب الأهداف المحددة في المنظمات يجعلها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات أو أن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفضيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً، وعلى رغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات¹.

وينشأ عن ضعف التخطيط وعلم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء.

ب/اختلاف مستويات الأداء:

إن التباين في مستويات أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها كلما كانت عوامل الحفز على أداء مؤثر وهذا يتطلب نظاماً التقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم.

ج/عدم الرضا الوظيفي:

يعتبر عدم الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم في هذا الحقل حيث يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء. ويمكن اعتباره من ضمن العوامل الأساسية التي تعمل

¹ النضر سعود محمد وآخرون، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990، ص 43.

على خفض معدلات الأداء، وحسب عدة دراسات فإن الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من المتغيرات و هي عوامل اقتصادية اجتماعية فمن العوامل الاجتماعية على سبيل المثال : يتأثر عوامل معنوية داخل البيئة خاصة - البيئة التي تمثل منظومة العادات والتقاليد كما بيئة العمل

- كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل أو أسلوب التعامل و غيرها1. عوامل مادية كالراتب والحوافز المادية

د/التسيب الإداري:

عن الحالة التي لا يكون فيها أي احترام لضوابط ومعايير وقواعد وشروط يعبر هذا مفهوم وسياسة عمل المنظمة أو المؤسسة، وهي القوانين التي تم وضعها خصيصاً لتحافظ على حسن سير المؤسسة وتضمن أن يكون الأداء على الوجه الأكمل، وبناءً عليه نجد أن :

التسيب الإداري يتصف بالتالي

- المصلحة التي بها تسيب إداري لا يكون بها تنظيم وتنسيق واضح ومحدد .
- *2 تتصف تلك المؤسسة بعدم تدرج موظفيها في الواجبات والمسؤوليات .
- *3 غالباً لا تحتوي تلك المنظمة على سجلات وملفات إدارية منظمة لسير العمل .
- * تتصف كذلك بعدم وجود نظام واضح لمنح الترقيات والحوافز وكذلك فرض العقوبات، ولذلك تنتشر الفوضى والتسيب.
- * لا تسير تلك المؤسسة وفق معايير ثابتة لاختيار وتعيين وترقية الموظفين، وبالتالي ينتشر الموظفون المتسيبون عديمي الاحترام لتوقيتات الحضور والانصراف ويخرجون من عملهم متى وكيفما شاءوا.
- * الإشراف والرقابة على تلك المؤسسة يكاد ينعدم، وخاصة في الأفرع الثانوية التابعة للمؤسسة.

وينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والالتزان، فإذا كانت القيادة وحماساً للعمل، الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماء

¹ الشقاوي عبد الرحمان عبد الله، إدارة التنمية في المصلحة المدنية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية 1994، ص 46.

فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها فضلا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها شجاعة تطبيق النظام مع الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت¹.

ه/ضعف نظام الحوافز:

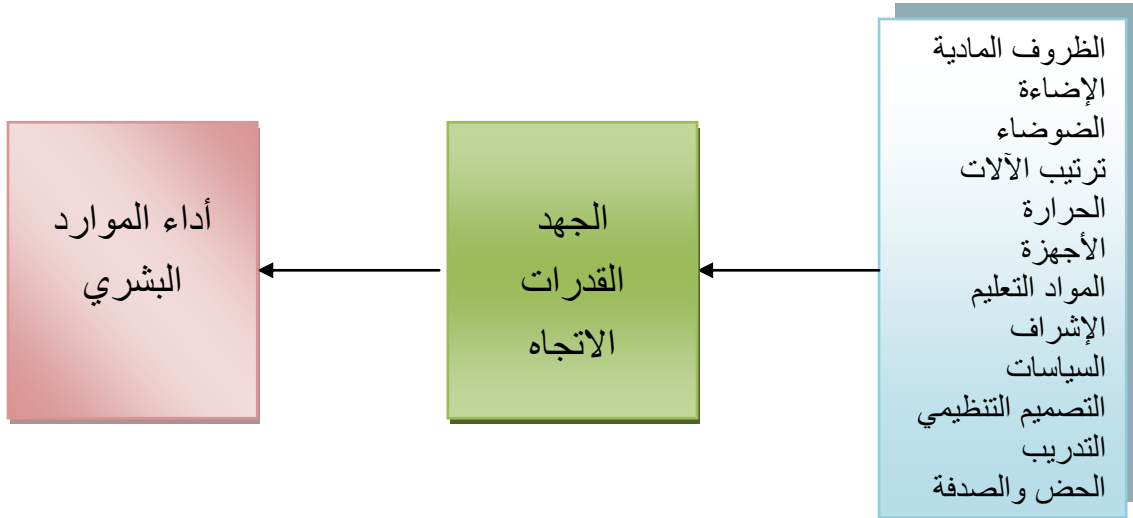
تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

وإن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها محتوياتهم وعلى رغباتهم في تنمية قدراتهم ومهارتهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية والتزامهم بالتالي على أدائهم.

¹ محمود، محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 301.

شكل رقم (01) يوضح العوامل التي تؤثر على الأداء البشري.1.



5-محددات الأداء الوظيفي:

إذ يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج المحددات الأداء حيث يقوم "بورتر" وزميله "لور" نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة².

ويرى سليمان أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات،

وإنما هي نتيجة المحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي كالتالي:

- **الدافعية الفردية:** وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

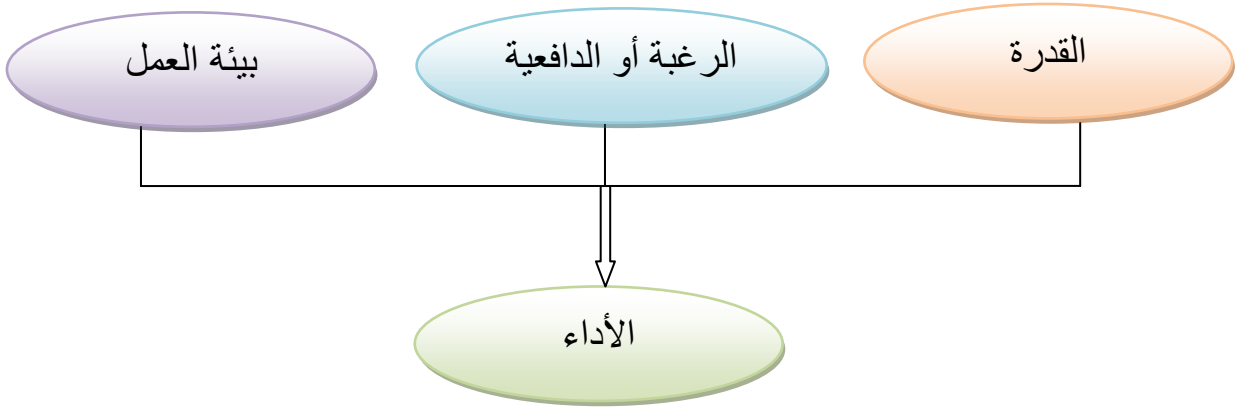
¹-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 218.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 38-39.

- **مناخ العمل:** ويعبر عن الإثباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد تحقيق رغباته وأهدافه، وأشبع جميع حاجاته.

- **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل¹.

شكل رقم (2) يوضح محددات الأداء².



¹ د سليمان حنفي محمود، مرجع سابق، ص 222-232.

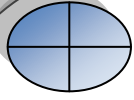
² دمصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد، 2000، ص 146.

-ملخص الفصل :

من خلال هذا ما تم عرضه في هذا الفصل المتعلق بالأداء الوظيفي فقد تم التطرق إلى الأداء بصفة عامة و ، و تبين لنا أن نجاح و تقدم أي مؤسسة أو منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها يتوقف على الاهتمام بأداء العنصر البشري و زيادة فعاليته و إنتاجيه فان تقييم أداء العامل يساهم في تزويد الإدارة ببيانات القوة و الضعف في قدرات ومهارات الأفراد و يجب الاعتماد على التقييم الموضوعي كأداة لتنظيم العمل و تحديد الحاجات التكوينية و نقائص الأداء و العلاوات المرتبطة بمناصب العمل، التي ترتبط بوظيفة تسيير الموارد البشرية، وأيضا تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها الحالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع

التكوين



- تمهيد

- تعريف التكوين

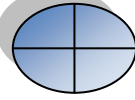
- هندسة التكوين.

- انواع التكوين.

- أهمية التكوين.

- اهداف التكوين خاتمة.

- ملخص الفصل.



تمهيد:

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال أدائه للمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

وقد أصبح التكوين عموماً و التكوين المستمر خصوصاً في عصرنا الحاضر ضرورة حتمية لا مفر منها وواجب على كل منظمة أو مؤسسة عامة كانت أو خاصة لأجل إعداد و هيكلية و تدريب الموظف و تحسين نوعية خدمات المؤسسة والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها و متابعتها.

1 تعريف التكوين:

التكوين عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف ، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا و يتزود بخبرات جديدة تؤهله لإبراز قدراته ، و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة و ذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية

و تعددت التعريفات للتكوين و كل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة .

حيث يعرفه: William f - clueck بأنه:

" النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات وصلقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة .. بمعنى التكوين هو نظام من الفاعلين، البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفكر والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

ويعرف Pierre casse التكوين بأنه " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات ¹.

كما يعرف بأنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة

¹ .- Pierre casse, **la formation performante** , office des publications universitaires centrale BenAknoun, alger,1994,p48. - Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris, 1986,p153.

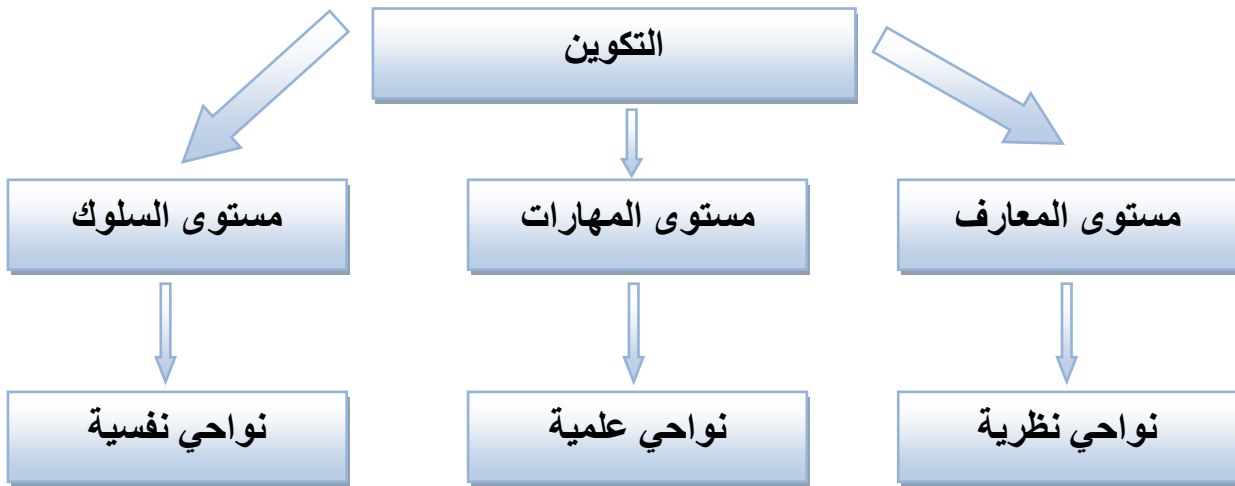
من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية.¹

وهناك من يرى أن التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص.

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية و لم يوضح ما هو المقصود بأن التكوين مفهوم مركب، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلا للمعارف والمعلومات والاتجاهات هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة في هذا التدريب.

و لشكل التالية يلخص عملية التكوين بالنسبة للفرد:

شكل رقم (03): يبين التكوين بالنسبة للفرد²



¹ - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 266.

² - سهيلة ابرادشة، مساهمة التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية، ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيذر ، بسكرة، 2004، ص 48

2- هندسة التكوين:

يعد مفهوم هندسة التكوين من المفاهيم الحديثة و هو منظومة حديثة النشأة تشترط ضرورة التسلسل بعددٍ من الخطوات المنهجية الهادفة إلى زيادة مرودية التكوين في قلب المؤسسة ويأتي ذلك في مساعي لزيادة العائد ورفع مستويات الموارد البشرية إلى أعلى حد من الكفاءة التي تحولها لثروة حقيقية مستعدة للوقوف في وجه العولمة والتغيرات المتواصلة على الصعيد التكنولوجي وأساليب الانتاج والتصرف الحديث، وتقوم على عدداً من الأساليب والأدوات المستجدة والبعيدة كل البعد عن تلك المتبعة في النظام الكلاسيكي إذ كان الأخير ينتهج أسلوب منح الأهمية لمركز العمل مع إغفال الطرف عن جدية الفرد، وقدراته الإبداعية ومستوى كفاءته .

و "هندسة التكوين هي عددٍ من الحلقات المترابطة فيما بينها تنطلق عن رصد حاجيات المؤسسة للتكوين استناداً إلى توجهات المؤسسة وما تنتهجه من استراتيجيات مستقبلية ودراسة بطاقات الكفاءة ومركز العمل سعياً لرصد النقص الحاصل على مستويات التكوين في أرض الواقع وبذلك يتحدد ما يُحتاج إليه ضرورةً لتحقيق الأهداف المرجوة وتحديد الأولويات استناداً على الاعتماد المالية المرصودة للتكوين".¹

2-1 مراحل هندسة التكوين:²

أ -مرحلة جرد احتياجات التكوين:

رصد الاحتياجات التي يتطلبها التكوين والتي يمكن أن تتبع بعدة طرق متفاوتة، ومنها التحليل التنظيمي وتحليل العمليات والتحليل الفردي وبشكل أصح فإن ذلك يشترط ضرورة تحديد الاحتياجات على الصعيد المستقبلي والحالي والتنظيمي والمهني والفردي

¹ - ايمان الحباري مقال، <https://mawdoo3>، 19.05.2002-05-9،
² - ايمان الحباري ، مرجع سابق، 19.15.2002-05-9،

ب - مرحلة التخطيط والتنظيم:

تشمل مرحلة التخطيط والتنظيم ضرورة مُلحة في رصد الأهداف والوسائل والإجراءات والموارد الواجب استخدامها في المراحل القادمة لتحقيق الأهداف المرجوة. مرحلة التقويم تعتبر مرحلة التقويم من أكثر مراحل هندسة التكوين وإهمالا بالرغم من أنها مهمة جداً في أي عملية تكوينية إذ تُعد بمثابة حلقة وصل بين نهاية المرحلة الحالية والمقبلة ويمكن من خلالها تلبية الرغبة الموجودة لدى المتكويين .

3-أنواع التكوين:

للتكوين أنواعا وصورا مختلفة تختلف حسب الاساليب و الاهداف و تتباين حسب المواقف و الحاجيات وقد قسم GUYLE BOTERE التكوين إلى عدة أنواع مختلفة نذكر منها:

- التكوين الأولي.
- التكوين الوقائي.
- التكوين التحسيني.
- التكوين من اجل الترقية.
- التكوين التاهيلي.
- التكوين لإعادة الإدماج.
- التكوين المستمر.

و خلاصة لما سبق فان التكوين " جهود إدارية و تنظيمه مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي و سلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية و

المستقبلية كي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله ، وان يطور أداءه العملي و السلوكي".¹

و هذا الأخير ما يهمننا في دراستنا .

و كما إن هناك تقسيمات أخرى للتكوين حسب معايير أخرى نذكر منها

1-3 التكوين حسب مرحلة التوظيف:

أ- تكوين موظف جديد:

يحتوي هذا النوع من التكوين على جملة من المعلومات التي تجعله مباشر وظيفته الجديدة، أو تحتوي هذه العملية برامج بسيطة تتمحور أهدافها في مايلي:

* الترحيب بالقادمين الجدد.

* خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.

* تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل حسب كل مؤسسة أو قطاع فمنهم من يتبع طريقة إلقاء المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المباشرين لهؤلاء الموظفين من طرف القائمين على التكوين . كما يعمد البعض الآخر على توزيع مطويات تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.

ب- التكوين أثناء العمل:

تضمن بعض المؤسسات أحيانا التكوين لموظفيها في موقع العمل و توفر كل الظروف و الوسائل و البرامج و المكونات داخل المؤسسة ، لتخفف من التكاليف و الأعباء و كذا حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين، بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يتم نقل خبراتها إلى موظفيها الجدد حيث يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين: هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن يعد تكوينا مستمرا و غير مكلف .

ت- التكوين من اجل تجديد المعارف و المهارات :

¹ - عصام العمري و محمد شباب، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس ، تنمية موارد بشرية، ملحقة مغنية ، جامعة بلقايد ، تلمسان، 2014، ص 07.

إن تجديد المكتسبات أمراً ضرورياً و خاصة حينما تتقادم معارف ومكتسباتها وعلى الأخص في وقتنا الحاضر الذي تسارعت في الابتكارات بفضل التكنولوجيا الحديثة و بروز أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك.

ج-التكوين بدافع الترقية:

إن التدرج الوظيفي أمراً لا بد منه في مسار الموظف ، حيث تعرف الترقية وفقاً للنظام الأساسي العام لأعوان الوظيفة العمومية بأنها ارتقاء الموظف أو العامل من رتبته أو صنفه إلى الرتبة أو الصنف الأعلى مباشرة. ويترتب عن الترقية تغيير في الوضعية الإدارية والمالية للموظف كما تعتبر الترقية شكلاً من أشكال تطوّر مساره المهني ودافعاً له لمزيد البذل والعطاء. وتخضع الترقية في مجملها إلى قواعد معينة وتتم وفقاً لصيغ متنوعة وهي المناظرة الداخلية (بالملفات أو الاختبارات أو الشهادات) أو عن طريق التكوين المستمر أو بالاختيار.

3-2- التكوين حسب الوظائف:

و هذا النمط من التكوين له عدة أنواع تذكر منها:

أ-التكوين المهني:

يتم هذا النوع باكتساب المهارات يدوية ميكانيكية في الأعمال الفنية و تتعدد هذه المهارات بتعدد الحرف و من أشهرها : الخياطة ، النجارة ، البناء الطبخ الصيانة ، الميكانيكا ، الكهرباء، أعمال الإعلام الآلي...الخ.

ب-التكوين التخصصي:

ويتضمن هذا النوع من التكوين زيادة المعارف و المهارات التي تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية والفنية ويشمل عادة الأعمال المحاسبية و الهندسات بمختلف أنواعها....الخ.

ج-التكوين الإداري:

يخص هذا التكوين الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية ويشتمل على العمليات الإدارية من ،التنظيم و التخطيط ،المراقبة اتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة،التنسيق

والاتصال، إدارة العمال.

3-3- التكوين حسب مكان الإجراء:¹

و ينقسم إلى قسمين:

أ-التكوين الداخلي:

و يتم داخل مكان المؤسسة سواء في مكان العمل أو في قاعات تكوينية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانيات و المعدات و يشرف على عملية التكوين الداخلي المسئول عن التكوين في المؤسسة أو الرئيس المباشر للإفراد المعنيين بالتكوين ، كم يمكن الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة .

ب-التكوين الخارجي:

يتميز هذا النوع بكونه يتيح أفقا أرحب لتبادل الخبرات و اكتساب المهارات ، حيث يتلقى الأفراد وجهات نظر متعددة نظرا لانتمائهم إلى مؤسسات مختلفة ، كما إن معظم مؤسسات التكوين الخارجية تكون مجهزة بإمكانيات و وسائل و تجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة.

كما إن اختلاف النوعين السابقين لا يقتصر على الحيز المكاني فقط ، بل يتعداه الى الطرق و الأساليب المنتهجة في التكوين و ذلك كما يبينه الجدول التالي:

1- عقيلة عكوش ، اثر التكوين على التغير التنظيمي مذكرة ماجستير ، تخصص ادراة الأعمال جامعة بومرداس،،2014 ، ص 69

جدول رقم (01) بين الفرق بين التكوين الداخلي و الخارجي¹

التكوين الداخلي	التكوين الخارجي
- تعيين الفرد نائباً لرئيسه	- المحاضرات
- رد نقل الفرد بين عدة وظائف	- دراسة الحالات
- إسناد مهام خاصة للفرد	- تمثيل الأدوار
- دراسة البريد الوارد	- المباريات الإدارية
	- المؤتمرات

4- أهمية التكوين:

يعتبر التكوين المستمر من العمليات المحفزة والفاعلة في تحسين الأداء الإداري، ويظهر ذلك من خلال تحسين نوعية الخدمة المقدمة من قبل المنظمة فهو من العمليات الرئيسية لرفع مستوى فعالية الأداء ، وعموما تبرز أهميته فيما يلي:2

- يحقق التكوين الفعال الزيادة في الأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف والطرق وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم كما يساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة ويؤدي إلى توضيح سياساتها العامة إضافة إلى مساهمته في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكاناتها وترشيد قراراتها الإدارية وتجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة

¹ - سهيلة ابرادشة ، مساهمة التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية ، مرجع سابق، ص 48.
² عمرو غنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم إدارة الأعمال ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1984 ، ص 607.

شكل رقم (04) يبين أهمية التكوين للعاملين والمنظمة .¹



¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 186 .

– أهداف التكوين:

أصبح الاعتماد على العنصر البشري في امرا بديهي ولا مناص منه اليوم و خاصة في ظل التحولات الأخيرة التي تشهدها كل القطاعات و المنظمات ، و نظرا لأهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والقيام بالأفعال ، ومن خلالها تحقيق التنمية الشاملة وكالمستدامة ، ، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة ، و سنحاول تحديد الأهداف التي يسعى إليها التكوين .
و لتحديد هذه الأهداف يمكننا تقسيمها إلى قسمين هما:

ا/الأهداف العامة:

تتلخص الأهداف العامة لأي تكوين والتي يجب أن تراعيها أي منظمة أو مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني ، فتمايلي:

- * زيادة فعالية الأداء الإداري حيث يحقق التكوين زيادة في المهارة ويضيف مهارات جديدة كما يساهم في خلق كفاءات مهنية اقتصادية واجتماعية ضرورية ومهمة.
- * تحقيق والاستقرار في المؤسسة والتي من تجل مواجهة التغييرات والتطورات المتوقعة التي يعرفها المحيط البيئي للمنظمة داخليا كان أو خارجيا،
- * تنمية الموارد البشرية عن طريق استخدام المناهج العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة وعليه تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب¹.
- * تخفيف العبء على المشرفين لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء الموظفين الذين تم تدريبهم وتكوينهم مقارنة مع غير المكونين كما أنه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة².

ب/ الأهداف الفنية:

فالأهداف الفنية تبرز من خلال قدرة المنظمة على توازن تطلعات الأفراد بأهدافها ، ويتم ذلك عن طريق قدرة البرامج التكوينية في تعديل السلوك التنظيمي لدى الأفراد وانطلاقا من

¹ -عمر عبد الرحمان عبد الباقي. ادارة الأفراد دراسة علمية و عملية،مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص 206.
² -حسين يركي ، اسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 1997 ، ص 18.

هذا يمكن القول أن التكوين يهدف إلى "1، أهداف اقتصادية و اجتماعية ويمكن تحديد هذه الأهداف في عدة نقاط رئيسية نذكر منها"2:

* رفع معنويات الأفراد ، وذلك لكون اكتساب الفرد القدر الكافي من المهارات والمعلومات يزيد من ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد يؤدي إلى رفع روح المعنوية لهم .

* توفير قوى عاملة احتياطية للمنظمات يلجأ إليها عند الضرورة كالترقية مثلا أو النقل خاصة في حالات تقاعد الموظفين الذين هم في مرتبة وظيفية أعلى وكذلك عند النقل.

* زيادة فعالية الأداء الإداري حيث يحقق التكوين زيادة في المهارة ويضيف مهارات جديدة، كما يساهم في خلق كفاءات مهنية اقتصادية واجتماعية ضرورية ومهمة.

وفي الأخير نستنتج إن الأهداف التي تسعى عملية التكوين إلى تحقيقها، ومهما تنوعت فهي في تفاعل مستمر ومتزايد ومتداخل يصعب الفصل فيما بينها أو التخلي عن البعض منها أو تفضيل جزء منها على الآخر،

¹ - عاطف محمد عبده ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط 8، القاهرة : دون دار نشر ، 1979 ، ص 492.

² -فايز الزعبي ، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان : دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص 241.

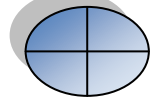
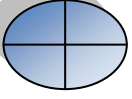
-ملخص الفصل:

و من خلال ما سبق عرضه حول التكوين عموما و التكوين المستمر خصوصا فيمكن ان نقول عنه انه نشاط متغير ومتجدد حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجديد فالإنسان الموظف معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، و التكوين نشاط متغير ومتجدد حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجديد فالإنسان الموظف معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجدياتها.

الفصل الخامس

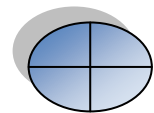
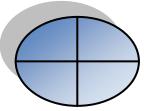
عرض خصائص

مجتمع البحث



- عرض و تحليل البيانات العامة للمبحوثين.

- استنتاج خصائص العينية.

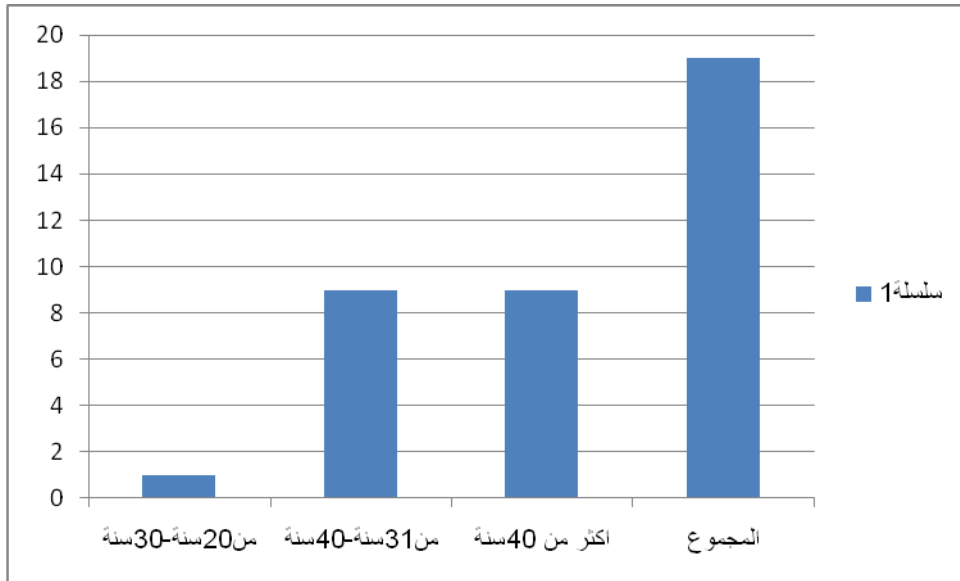


1/ عرض و تحليل البيانات العامة للمبحوثين:

جدول رقم:(02): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لأعمارهم

النسبة %	التكرارات	
5.3	1	من 20 سنة-30 سنة
47.4	9	من 31 سنة-40 سنة
47.4	9	اكتر من 40 سنة
100.0	19	المجموع

الشكل رقم:(05): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لأعمارهم



نلاحظ من خلال الجدول (02) الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب أعمارهم و يتكون من ثلاث فئات:

الفئة الأولى فئة الموظفين التي تتراوح اعمارهم بين 20 و 30 سنة عددهم 01 و يمثلون نسبة 5.3%.

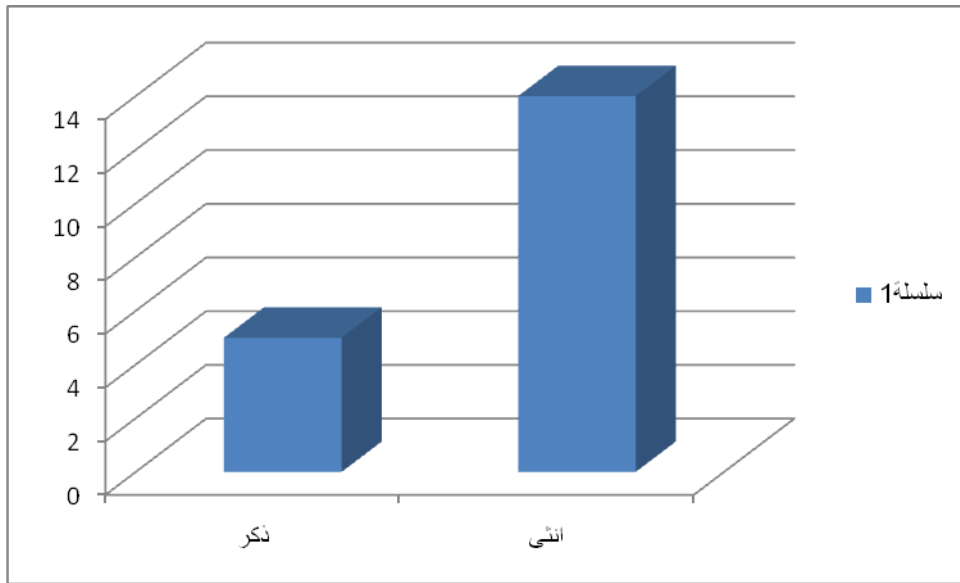
الفئة الثانية : فئة الموظفين التي تتراوح اعمارهم بين 31 و 40 سنة و عددهم 09 ويمثلون نسبة 47.4%.

الفئة الثالثة فئة الموظفين التي تزيد اعمارهم عن 40 سنة و يمثلون نسبة 47.4%.

جدول رقم:(03): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لجنسهم

النسبة %	التكرارات	
26.3	5	ذكر
73.7	14	انثى
100.0	19	المجموع

الشكل رقم:(06): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لجنسهم



نلاحظ من خلال الجدول (03) الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب جنسهم و يتكون من فئتين:

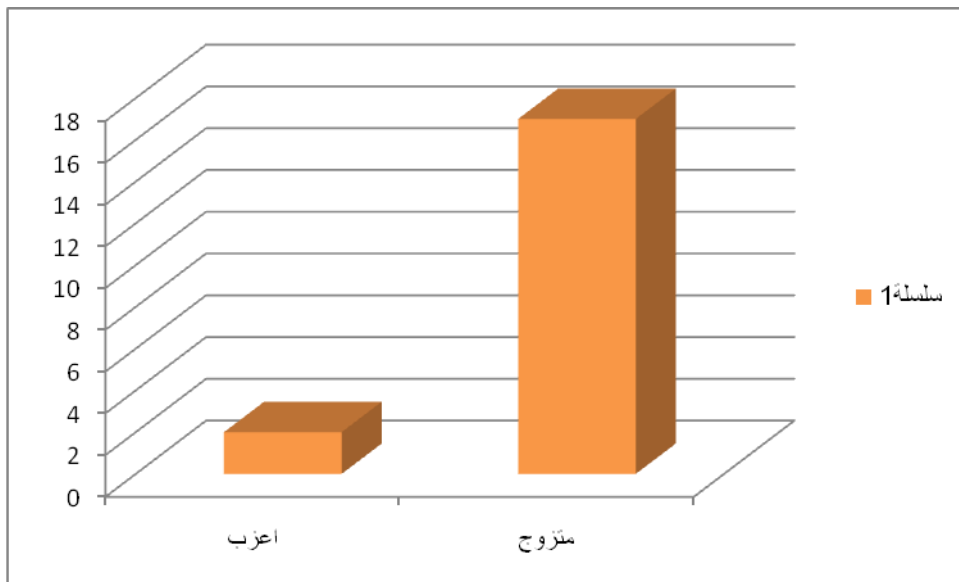
الفئة الاولى : فئة الموظفين الذكور و الذين عددهم 05 و يمثلون نسبة 26.3% .

الفئة الثانية : فئة الموظفين الاناث و اللواتي عددهن 14 و يمثلن 73.7%.

جدول رقم:(04): يبين توزيع مفردات البحث تبعا للحالة العائلية

النسبة %	التكرارات	
10.5	2	اعزب
89.5	17	متزوج
100.0	19	المجموع

الشكل رقم:(07): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمتغير للحالة العائلية



نلاحظ من خلال الجدول (04) الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب حالتهم العائلية و يتكون من فئتين:

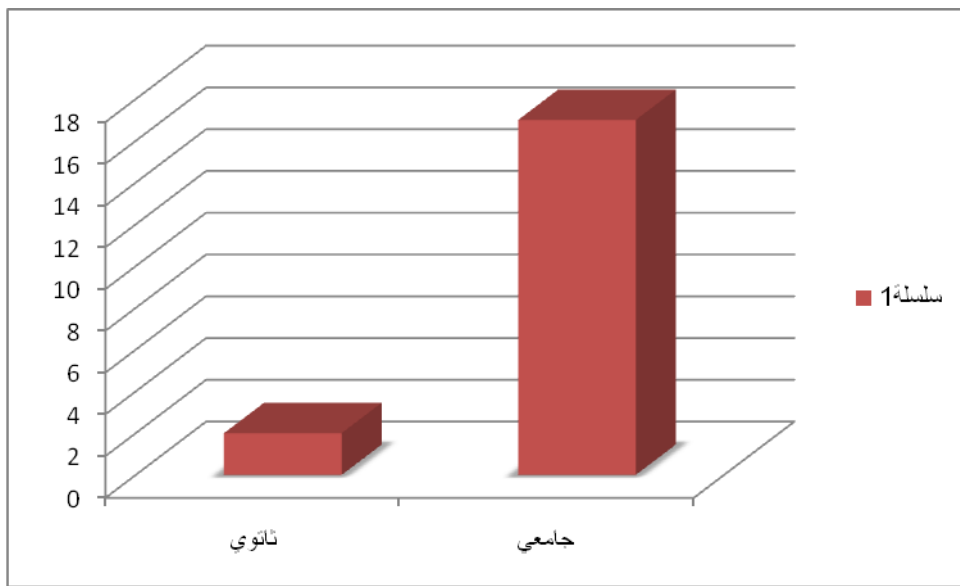
الفئة الاولى : فئة الموظفين العزاب و اللذين عددهم 2 و نسبتهم 10.5%.

الفئة الثانية :فئة الموظفين المتزوجون و اللذين عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

جدول رقم:(05): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمستواهم التعليمي

النسبة %	التكرارات	
10.5	2	ثانوي
89.5	17	جامعي
100.0	19	المجموع

الشكل رقم:(08): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمستواهم التعليمي



نلاحظ من خلال الجدول (05) الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب مستواهم التعليمي و يتكون من فئتين:

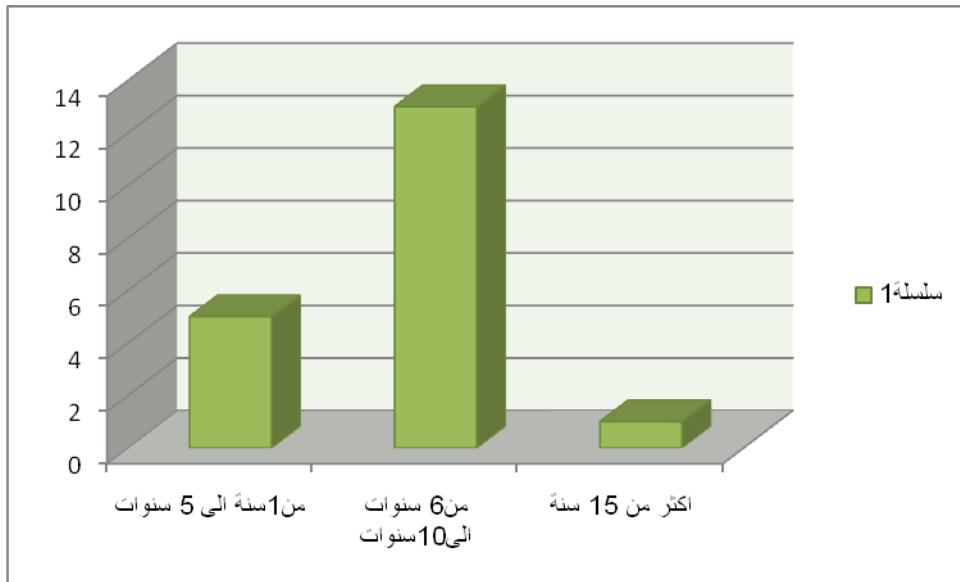
الفئة الاولى : فئة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

الفئة الثانية : فئة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

جدول رقم:(06): يبين توزيع مفردات البحث تبعا لمتغير للأقدمية في المؤسسة

النسبة %	التكرارات	
26.3	5	من 1 سنة الى 5 سنوات
68.4	13	من 6 سنوات الى 10 سنوات
5.3	1	اكثر من 15 سنة
100.0	19	المجموع

الشكل رقم:(09): يبين توزيع مفردات البحث تبعا للأقدمية في المؤسسة



نلاحظ من خلال الجدول (06) الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب

اقدميتهم في المؤسسة و يتكون من ثلاث فئات:

الفئة الاولى : فئة الموظفين اللذين لديهم اقدمية اقل من 05 سنوات و

عددهم 05 و نسبتهم 26.3%.

الفئة الثانية, : فئة الموظفين اللذين لديهم اقدمية اقل من 06 الى 10 سنوات

و عددهم 13 و نسبتهم 68.4%.

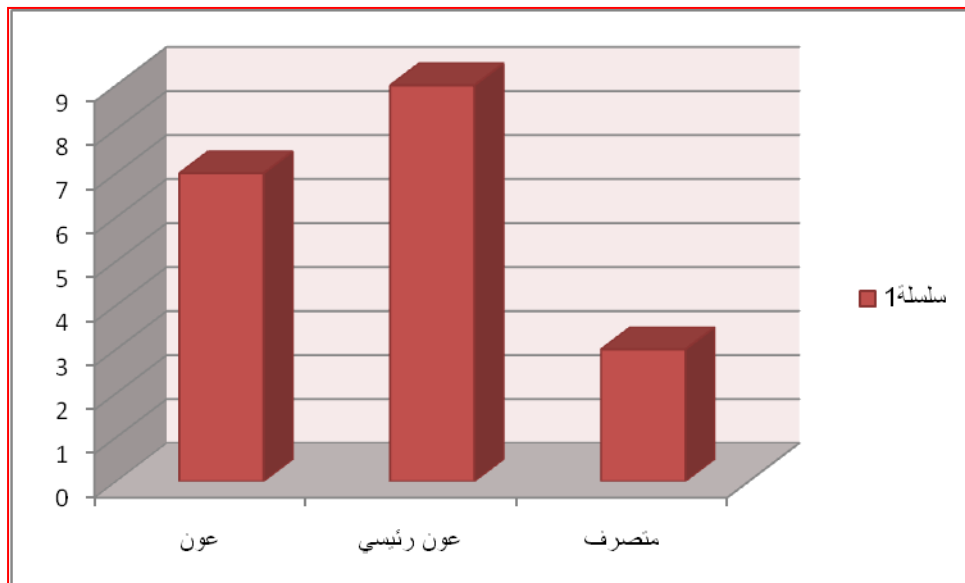
الفئة الثالثة : فئة الموظفين اللذين لديهم اقدمية اكثر من 15 سنة و عددهم 01 و

نسبتهم 05.3%.

جدول رقم:(07): يبين توزيع مفردات البحث تبعا للرتبة في الوظيفة

النسبة %	التكرارات	
36.8	7	عون
47.4	9	عون رئيسي
15.8	3	متصرف
100.0	19	المجموع

الشكل رقم:(10): يبين توزيع مفردات البحث تبعا للرتبة في الوظيفة



نلاحظ من خلال الجدول (07) الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب رتب الموظفين في المؤسسة و يتكون من ثلاث فئات:

الفئة الاولى : فئة الموظفين اللذين لديهم رتبة عون و عددهم 07 و نسبتهم 36.8%.

الفئة الثانية : فئة الموظفين اللذين لديهم رتبة عون رئيسي و عددهم 9 و نسبتهم 47.4%.

الفئة الثالثة : فئة الموظفين اللذين لديهم لديهم رتبة متصرف و عددهم 03 و نسبتهم 15.8% .

2/استنتاج خصائص العينية:

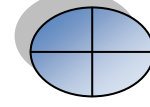
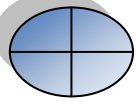
يعرف مجتمع البحث على "انه مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث و التقصي" 1 . فمن خلال عرض الجداول الإحصائية للعينة التي أجريت عليها الدراسة، والتي تمثل مجتمع البحث و الذي يحتوى على 19 مفردة موزعة على 4 ذكور و 15 إناث ،حيث يتضح لنا أن النسبة الغالبة هي من الإناث و التي تقدر: % 73.7 ، كما نستنتج من مما سبق من التحليل الإحصائي للجداول ان الغالبة لديهم مستوى تعليمي جامعي ، و اقدمية تفوق 05 سنوات و ان غالبتهم متزوجون مما يعكس أنهم يتمتعون بروح المسؤولية تجاه وظائفهم و التمسك بها و المحافظة عنها.

¹ - موريس أنجرس، ، مرجع سابق، ص298

الفصل السادس

تحليل و مناقشة

الفرضيات



- تمهيد

- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى

- استنتاج بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية

- استنتاج بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

- استنتاج بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.

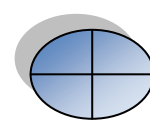
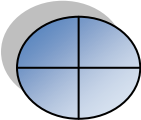
- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الرابعة

- استنتاج بيانات الفرضية الجزئية الرابعة

- استنتاج الفرضية الرئيسية

- توصيات

- خاتمة



تمهيد:

في هذه الدراسة الميدانية نحاول أن نتحقق من مدى صدق فرضياتنا والتي هي :

1-هل توجد علاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين

المتواصل؟

2-هل توجد علاقة بين الترقية وتحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل؟

3-هل توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة

التكوين المتواصل؟

4-هل توجد علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها؟

و للتحقق من فرضياتنا استخدمنا برنامج spss حيث قمنا بتفريغ الاستمارات في هذا البرنامج و

حساب العلاقة بين المتغيرات و الخروج بجداول إحصائية منها البسيطة و المركبة و نتج

عنها اشكال نحاول تفسيرها إحصائيا و سوسيلوجيا و نستخلص ما يمكن تلخيصه في هذا

الفصل من المذكرة.

1/ عرض تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

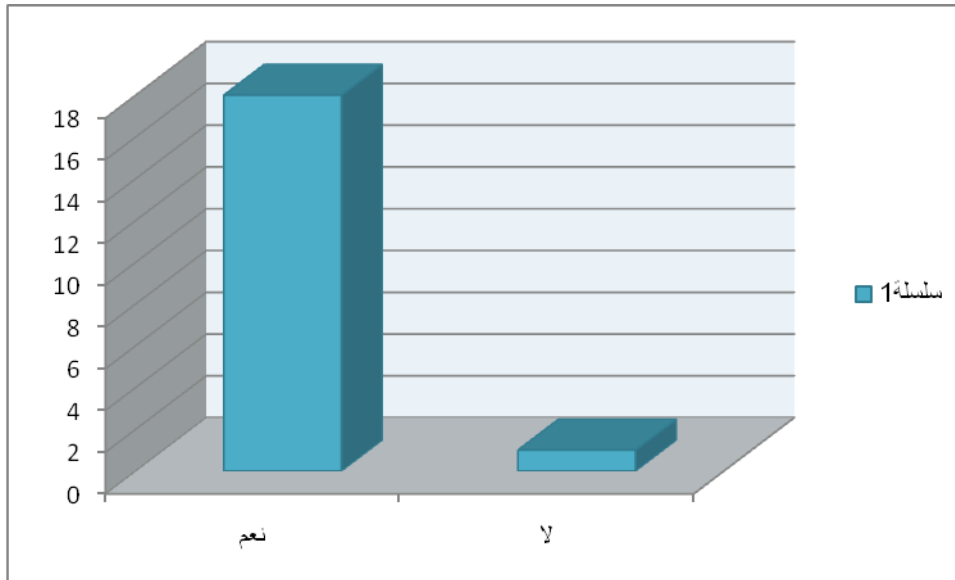
توجد علاقة بين الخبرة الوظيفية وزيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل.

1-2/ الجداول البسيطة:

جدول رقم: (08): يبين توزيع مفردات البحث حسب المشاركة في الدورات التكوينية

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم: (11): يبين توزيع مفردات البحث حسب المشاركة في الدورات التكوينية



من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ انه يتكون من فئتين :

الفئة الأولى : فئة الموظفين الذين تلقوا تكوينا ،وعدددهم 18 موظفا و نسبتهم 94.7%.

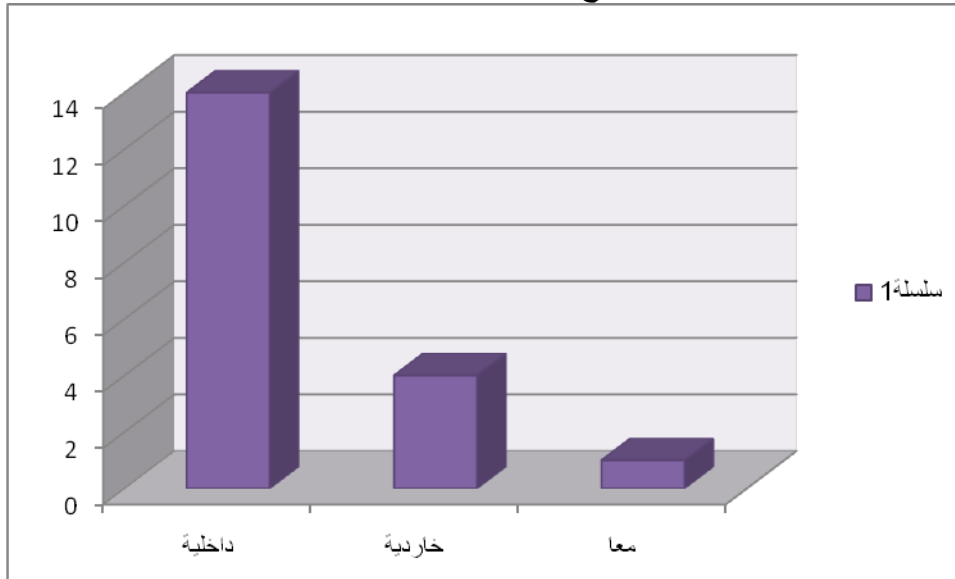
الفئة الثانية : فئة الموظفين الذين لم يتلقوا تكوينا ، والذين عددهم 01 موظفا و نسبتهم 05.3%.

و نستنتج من خلال النتائج السابقة للجدول 08 نستخلص أن جل الموظفين قد استفادوا من التكوين و هذا يعكس سياسة مؤسسة جامعة التكوين المتواصل بالجلفة انها تهتم بتكوين مستخدميها.

جدول رقم:(09): يبين توزيع مفردات البحث حسب نوع الدورات التكوينية

النسبة %	التكرارات	
73.7	14	داخلية
21.0	4	خارجية
5.3	1	معا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(12): يبين توزيع مفردات البحث حسب نوع الدورات التكوينية



من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ انه يتكون من ثلاث فئات

الفئة الأولى : فئة الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية داخلية و عدددهم 14 و نسبتهم

73.7%

الفئة الثانية : فئة الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية خارجية و عددهم 04 و نسبتهم

21.0%

الفئة الثالثة : فئة الموظفين الذين استفادوا من دورات تكوينية داخلية و خارجية و عددهم 01 و نسبتهم

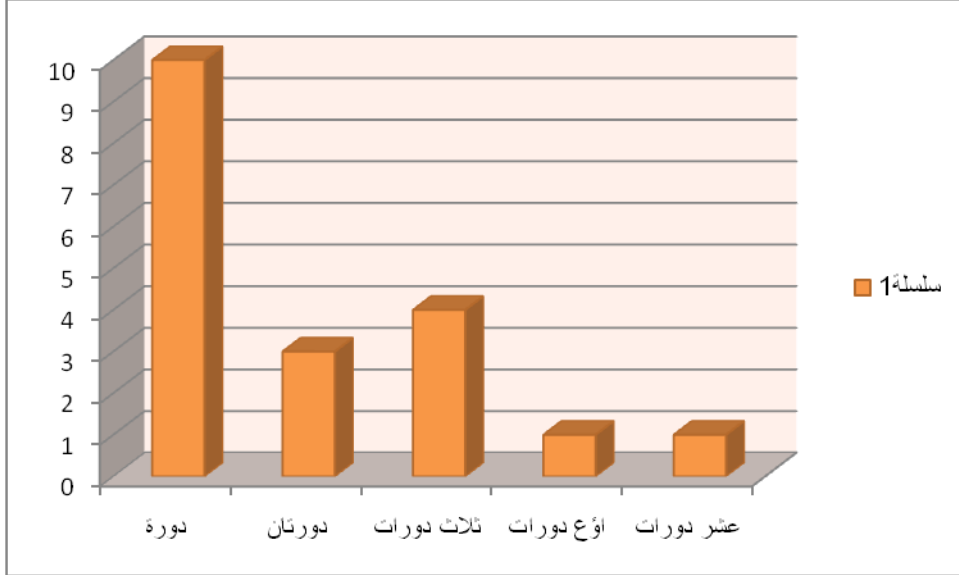
05.3%.

ونستنتج من خلال الشكل البياني رقم 09 نلاحظ ان العمود الخاص بالدورات التكوينية الداخلية هو اعلى الأعمدة في الشكل و يمثل نسبة عالية تقدر ب: 73.7% من العدد الإجمالي للموظفين المبحوثين ، و تعكس هذه النسبة ان المؤسسة تكتفي بالتكوين الداخلي على حساب التكوين الخارجي.

جدول رقم:(10): يبين توزيع مفردات البحث حسب عدد الدورات التكوينية

النسبة %	التكرارات		
52.6	10	1	
15.8	3	2	
21.0	4	3	
5.3	1	4	
5.3	1	10	
100.0	19	المجموع	

شكل رقم:(13): يبين توزيع مفردات البحث حسب عدد الدورات التكوينية



من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ انه يتكون من خمس فئات:

الفئة الاولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من دورة تكوينية واحدة و عددهم 10 و نسبتهم 52.6%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين استفادوا من دورتين تكوينيتين و عددهم 03 و نسبتهم 15.8%.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين استفادوا من ثلاث دورات تكوينية و عددهم 4 و نسبتهم 21.0%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين استفادوا من اربع دورات تكوينية و عددهم 1 و نسبتهم 05.3%.

الفئة الخامسة: فئة الموظفين الذين استفادوا من عشر دورات تكوينية و عددهم 1 و نسبتهم 05.3%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم 10 نجد أن النسبة الغالبة من المبحوثين استفادوا من دورة

تكوينية واحدة فقط في مسارهم المهني بالمؤسسة حيث تقدر هذه النسبة ب 52.6 % و يرجع هذا

النقص في عدد الدورات التكوينية الى عوامل عدة منها إمكانيات المؤسسة و الشروط القانونية لقانون

الوظيفة العمومية ، وتتفق ه ذه الدراسة مع دراسة سابقة للباحث "عبد الرحمان عيساوي " ⁴³ التي توصل فيها إلى نتائج مماثلة وان نسبة المبحوثين الذين استفادوا من دورة تكوينية واحدة يقدر بنسبة 56% وارجع هذا النقص الى ظروف المؤسسة و كذا القوانين التي تفرضها الوظيفة العمومية.

جدول رقم:(11): يبين توزيع مفردات البحث حسب أهمية الدورات التكوينية بالنسبة للموظف

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الاولى:فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية لها أهمية بالنسبة لهم و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية ليس لها أهمية بالنسبة لهم و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

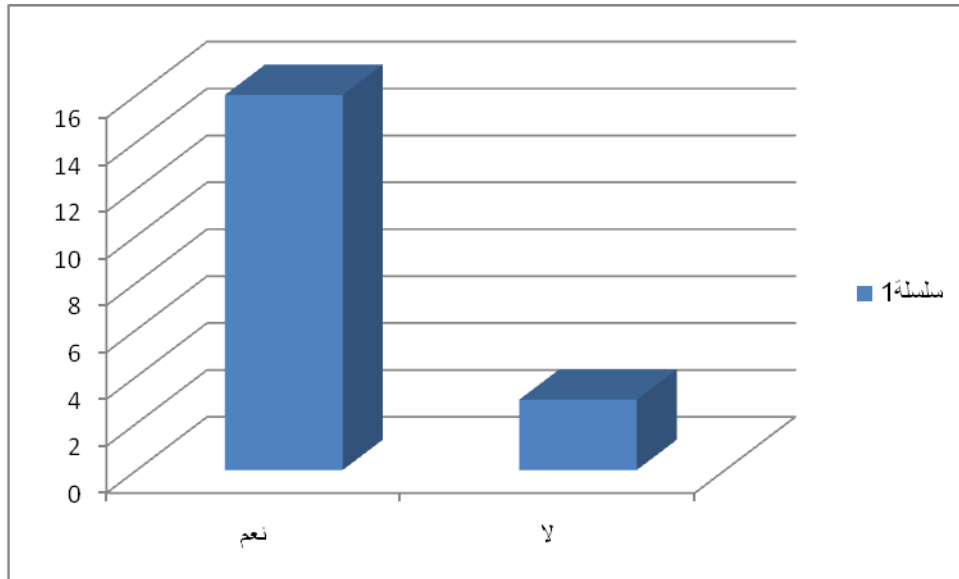
ونستنتج من خلال هذه النسبة الإحصائية العالية لفئة الموظفين الذين يرون أن للدورات التكوينية أهمية في مسارهم المهني، نستنتج ان للتكوين اهمية في الحياة المهنية للموظف و تزوده بالخبرات.

1- عبد الرحمان عيساوي: مذكرة تخرج ماستر، دور التكوين في تحسين اداء الموظفين، جامعة مولاي طاهر، سعيدة ، الجزائر،2014، ص114

جدول رقم:(12): يبين توزيع مفردات البحث حسب تجديد المعارف من التكوين

النسبة %	التكرارات		
84.2	16	نعم	
15.8	3	لا	
100.0	19	المجموع	

شكل رقم:(14): يبين توزيع مفردات البحث حسب تجديد المعارف من التكوين



من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية جددت لهم معارفهم و عددهم 16 و نسبتهم 84.2%.

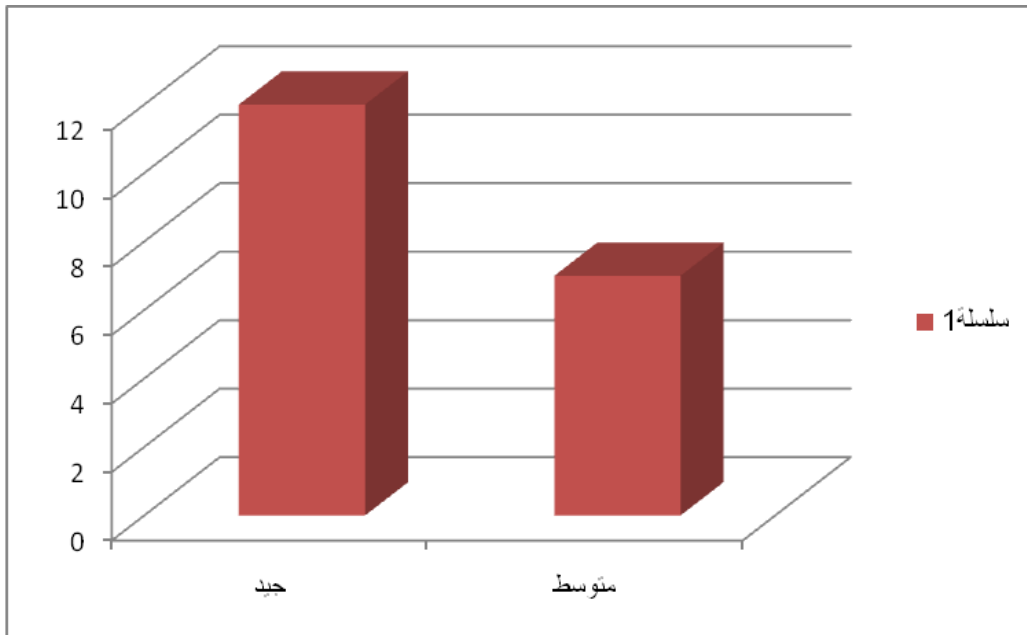
الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية لم تجدد لهم معارفهم و عددهم 03 و نسبتهم 15.8%.

كما يوضح الشكل البياني رقم 10 من خلال العمود الممثل لعدد الموظفين الذين اجابوا بنعم حول السؤال الذي فحواه : هل جدد لك التكوين معارفك؟ فكانت الإجابات بنعم تمثل نسبة 84.2%. فان هذه النسبة عالية جدا و هذا يعكس ان التكوين له اهمية بالنسبة لتجديد المعارف لدى الموظف،و نستنتج من هذه النتيجة ان التكوين ينعكس إيجابا على الموظف من خلال اكتساب رصيد جديد من المعارف و هذا ما تؤكده دراسة الباحث "عبد الرحمان عيساوي"¹

**جدول رقم:(13): يبين توزيع مفردات البحث حسب
اثر التكوين على اسلوب العمل**

النسبة %	التكرارات	
63.2	12	جيد
36.8	7	متوسط
100.0	19	المجموع

**شكل رقم:(15): يبين توزيع مفردات البحث حسب
اثر التكوين على اسلوب العمل**



¹ - عبد الرحمان عيساوي، مرجع سابق ، ص114

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية لها اثر على أسلوب العمل بشكل جيد و عددهم 12 و نسبتهم 63.2%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية لها اثر على أسلوب العمل بشكل متوسط و عددهم 07 و نسبتهم 36.8%.

نستنتج انه مهما كان الاختلاف بين النسبتين الظاهرتين في الشكل رقم 15 فان الاختلاف احصائي لكن ان كلا النسبتين تمثلان ان هناك اثر على اسلوب الموظف في العمل من خلال عملية التكوين و هذا الاثر بنسب متفاوتة لكن النسبة الغالبة هي النسبة ذات الاثر الجيد و منه نستخلص ان للتكوين اثر على اسلوب الموظف في العمل. ويقول عبد الرحمان عيساوي في هذا الصدد "تقضي هذه النتيجة الايجابية بالنظر الى مجموعة الاسباب المتوفرة كمحتوى البرنامج التكويني ، و قدرة المكون و كفاءته على نقل المعلومات و المعارف للمتكونين"¹

جدول رقم: (14): يبين توزيع مفردات البحث حسب

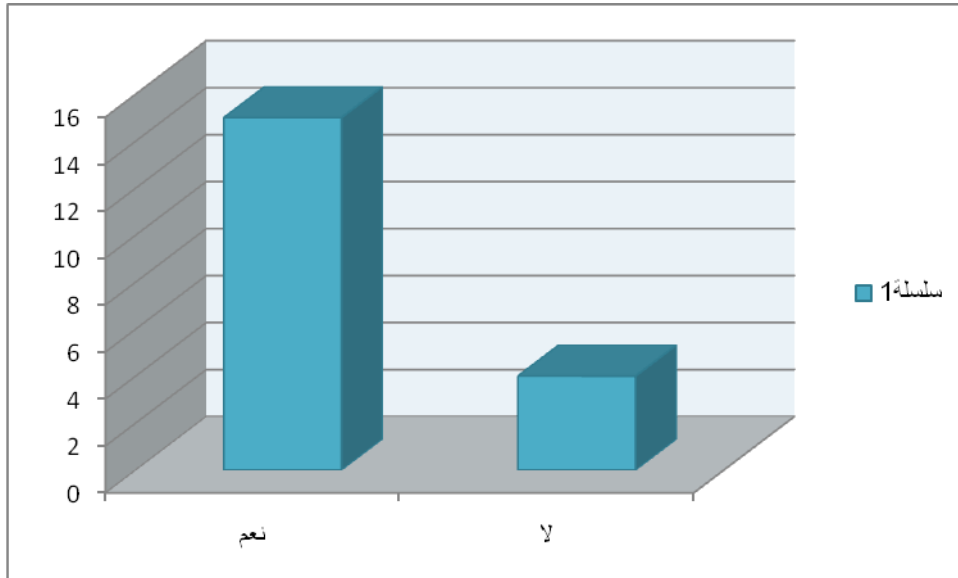
الاستفادة من الخبرات السابقة

النسبة %	التكرارات	
78.9	15	نعم
21.1	4	لا
100.0	19	المجموع

¹ - عبد الرحمان عيساوي، مرجع سابق ، ص 135

شكل رقم: (16): يبين توزيع مفردات البحث حسب

الاستفادة من الخبرات السابقة



من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من خبرات جديدة خلال الدورات التكوينية التي تلقونها و عددهم 15 و نسبتهم 78.9%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من خبرات جديدة خلال الدورات التكوينية التي تلقونها و عددهم 04 و نسبتهم 21.1%.

من خلال الشكل البياني رقم 16 نرى ان إجابات المبحوثين بنعم اكثر من الذين اجابوا ب (لا) حول الاستفادة من الخبرات السابقة من جراء عملية التكوين التي تلقونها ، فكانت النسبة الغالبة هي نعم ، و هذا ان عملية التكوين انها تكسب الموظف خبرات جديدة اكتسبها غيره من قبل و تنقل اليه عبر عملية التكوين كي تكون منظمة.

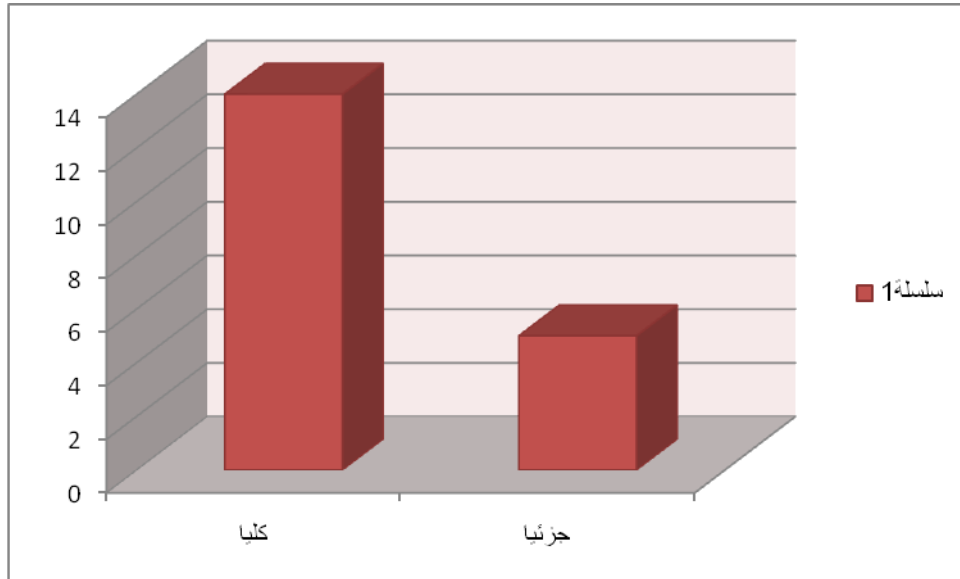
جدول رقم:(15):توزيع مفردات البحث حسب

تغيير اساليب العمل بعد التدريب

النسبة %	التكرارات	
73.7	14	كلياً
26.3	5	جزئياً
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(17):توزيع مفردات البحث حسب

تغيير اساليب العمل بعد التدريب



من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية غيرت أساليبهم في العمل بشكل كلي و عددهم 14 و نسبتهم 73.7%.

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين يرون ان الدورات التكوينية غيرت أساليبهم في العمل بشكل

جزئي و عددهم 05 و نسبتهم 26.3%.

و من خلال الشكل البياني رقم 17 نرى ان نسبة الموظفين اللذين يرون ان عملية التكوين غيرت أساليبهم في العمل بشكل كلي كانت النسبة الغالبة اي 73.7% فهذا التمثيل الاحصائي يعكس ان عملية التكوين عملية مهمة و مبرمجة بشكل جيد و ان النتائج التي تتعكس على اداء الموظف بعد العملية التكوينية.

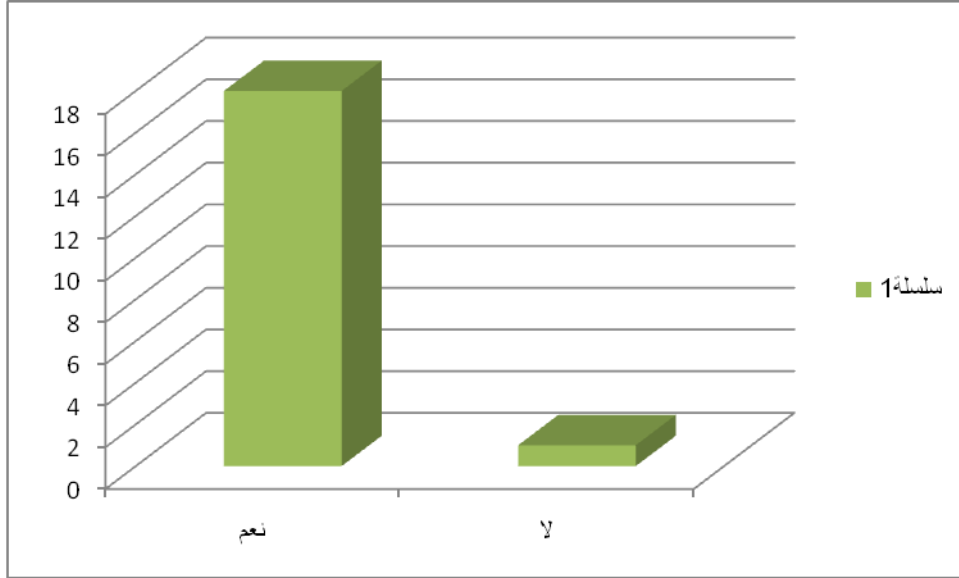
جدول رقم:(16): يبين توزيع مفردات البحث حسب

امتلاك القدرة على مواجهة المواقف في العمل.

النسبة %	التكرارات		
94.7	18	نعم	
5.3	1	لا	
100.0	19	المجموع	

شكل رقم:(18): يبين توزيع مفردات البحث حسب

امتلاك القدرة على مواجهة المواقف في العمل.



من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين امتلكوا القدرة على مواجهة المواقف في أعمالهم وعددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين لم يمتلكوا القدرة على مواجهة المواقف في أعمالهم وعددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج و من خلال الشكل البياني رقم 18 كما هو ظاهر ان اجابات المبحوثين بنعم تمثل نسبة عالية جدا و هي 94.7% هذا ما يدل على ان التكوين له اهمية بالغة بالنسبة للموظف في تسهيل اداء وظيفته في احسن الظروف و تغلبه على المواقف التي تعيق سير العمل بشكل جيد.

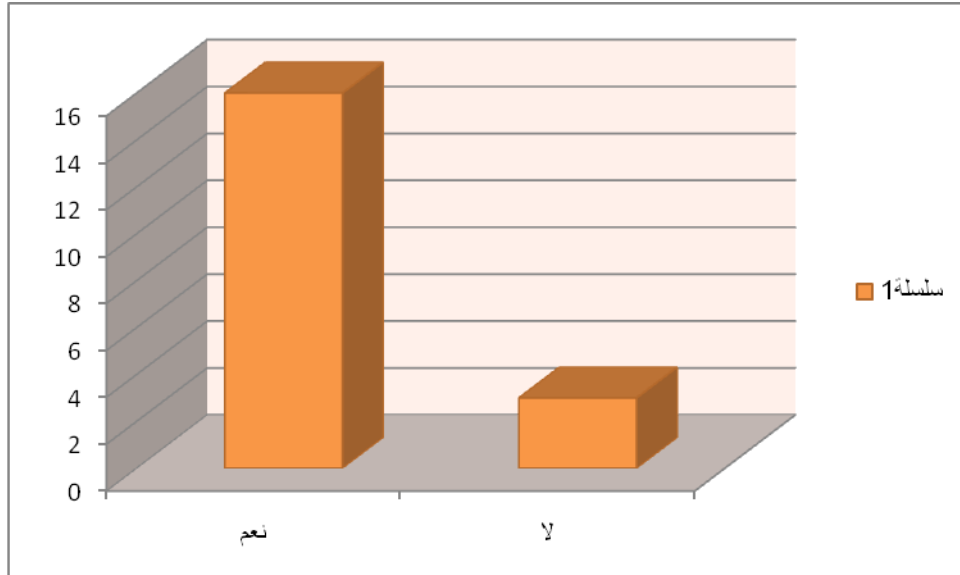
جدول رقم:(17): يبين توزيع مفردات البحث حسب

زيادة الفاعلية المهنية في الأداء

النسبة %	التكرارات	
84.2	16	نعم
15.8	3	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(19): يبين توزيع مفردات البحث حسب

زيادة الفاعلية المهنية في الأداء



من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين اجابوا بنعم حول زيادة الفاعلية المهنية في أدائهم الوظيفي وعددهم 16 و نسبتهم 84.2%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين اجابوا بلا حول زيادة الفاعلية المهنية في ادائهم الوظيفي وعددهم 03 و نسبتهم 15.8%.

نستنتج من النتائج السابقة للجدول رقم 17 ان اغلب المبحوثين يشعرون بزيادة الفاعلية المهنية في الأداء .

جدول رقم:(18): يبين درجة الزيادة في الفاعلية المهنية في الاداء

النسبة %	التكرارات		
52.6	10	قوي	
42.1	8	متوسط	
5.3	1	ضعيف	
100.0	19	المجموع	

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ انه يتكون من ثلاث فئات:

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين كانت لديهم الزيادة في الفاعلية المهنية بدرجة قوية وعددهم 10 و نسبتهم 52.6%.

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين كانت لديهم الزيادة في الفاعلية المهنية بدرجة متوسطة وعددهم 08

و نسبتهم 42.1%.

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين كانت لديهم الزيادة في الفاعلية المهنية بدرجة ضعيفة وعددهم 01

و نسبتهم 05.3%.

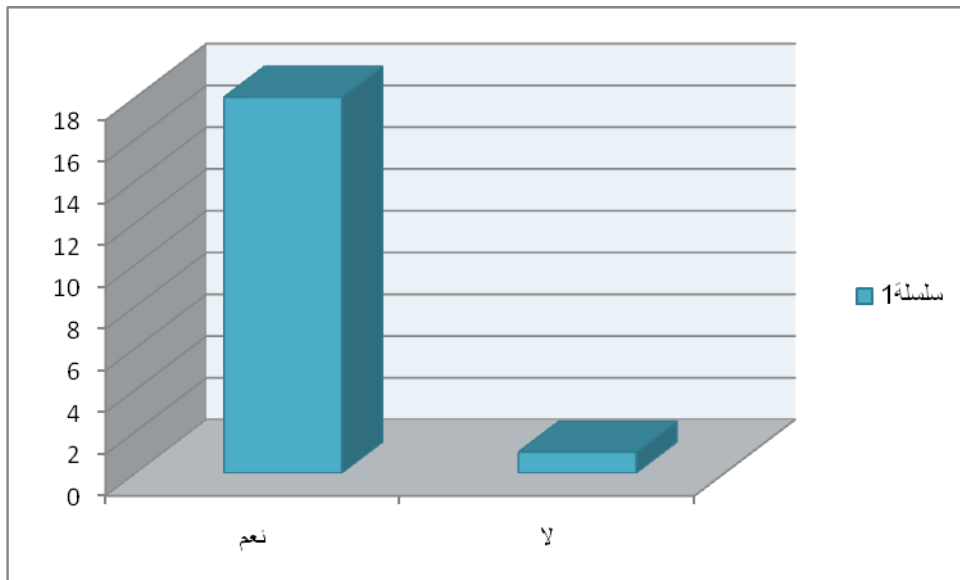
و نستنتج من خلال هذا الجدول الإحصائي رقم 17 ان الزيادة في الفاعلية المهنية بدرجة جيدة هي النسبة الغالبة للمبحوثين .

جدول رقم:(19): يبين توزيع مفردات البحث حسب الشعور بالانتماء الى المؤسسة

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(20): يبين توزيع مفردات البحث حسب

الانتماء الى المؤسسة



من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين زاد انتمائهم للمؤسسة بعد عملية التكوين وعددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين لم يزداد انتمائهم للمؤسسة بعد عملية التكوين وعددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من خلال الجدول السابق رقم 19 ان للدورات التكوين التي يستفيد منها الموظف لها

فائدة بالغة الأهمية في بعث روح الانتماء في نفسية الموظفين الى مؤسستهم و يزداد ارتباطهم بها "بحيث يشعرون أنهم أبناء هذه المؤسسة ، وهم مستعدون لخدمتها و الدفاع عن سمعتها مادام هناك عطاء متبادل بينهما ."¹

1-2- الجداول المركبة:

جدول رقم:(20): يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و الاستفادة من الخبرات السابقة .

المجموع	الاستفادة من الخبرات السابقة		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
18	4	14	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	21.1%	73.7%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	المشاركة في الدورات التكوينية
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	4	15	التكرارات	المجموع	
100.0 %	21.1%	78.9%	النسبة . %		

من خلال رقم 20 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و الاستفادة من الخبرات السابقة نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و استفادوا من الخبرات السابقة و عددهم 14 و نسبتهم 73.7% .

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و لم يستفيدوا من الخبرات السابقة و عددهم 04 و نسبتهم 21.1% .

1- طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007، ص83.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و استفادوا من الخبرات السابقة و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية ولم يستفيدوا من الخبرات السابقة و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

نستنتج من الجدول رقم 20 المركب من المشاركة في الدورات التكوينية و الاستفادة من الخبرات السابقة ان النسبة الغالبة من الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية قد استفادوا من الخبرات السابقة ، ومن خلال هذا نستنتج ان التكوين هو عملية نقل للخبرات السابقة في شكل منظم .

جدول رقم:(21): يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية

و تغيير أساليب العمل بعد التدريب .

المجموع	تغيير اساليب العمل بعد التدريب		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	جزئيا	كليا			
48	9	9	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	47.4%	47.4%	النسبة . %		
4	4	0	التكرارات	لا	المشاركة في الدورات التكوينية
5.3%	5.3%	0.0%	النسبة . %		
19	10	9	التكرارات	المجموع	المشاركة في الدورات التكوينية
100.0 %	52.6%	47.4%	النسبة . %		

من خلال رقم 21 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و الاستفادة و تغيير الاساليب في العمل ويتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و تغيرت أساليبهم في العمل كليا و عددهم 09 و نسبتهم 47.4 %

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و تغيرت أساليبهم في العمل جزئيا و عددهم 09 و نسبتهم 47.4 %

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و تغيرت أساليبهم في العمل كليا و عددهم 00 و نسبتهم 00.0 %

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و تغيرت أساليبهم في العمل جزئيا و عددهم 01 و نسبتهم 05.3 %

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم: 21 ان اساليب الموظفين قد تغيرت بعد التكوين سواء بشكل جزئي او كلي.

جدول رقم: (22): يبين العلاقة بين المشاركة من الدورات التكوينية وامتلاك القدرة على مواجهة المواقف .

المجموع	امتلاك القدرة على مواجهة المواقف		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
48	4	17	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	5.3%	89.5%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	المشاركة في الدورات التكوينية
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	4	18	التكرارات	المجموع	المشاركة في الدورات التكوينية
100.0 %	5.3%	94.7%	النسبة . %		

من خلال رقم 22 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و امتلاك القدرة على مواجهة المواقف ويتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و لديهم القدرة على مواجهة
المواقف في العمل و عددهم 17 و نسبتهم 89.5 %
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و ليست لديهم القدرة على
مواجهة المواقف في العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3 %
الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و لديهم القدرة على مواجهة
المواقف في العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3 %
الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و ليست لديهم القدرة على
مواجهة المواقف في العمل و عددهم 00 و نسبتهم 00.0 %
نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم 22 ان المشاركة في الدورات التكوينية يمكن
الموظف من امتلاك القدرة على مواجهة بعض الصعاب في العمل.

جدول رقم:(23): يبين العلاقة بين المشاركة من الدورات التكوينية

و زيادة الفاعلية المهنية في الاداء .

المجموع	زيادة الفاعلية في الاداء				
	لا	نعم			
48	3	15	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	15.8%	78.9%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	3	16	التكرارات	المجموع	
100.0 %	15.8%	84.2%	النسبة . %		

من خلال رقم 23 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و زيادة الفاعلية المهنية ويتكون
من أربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و زادت لديهم الفاعلية المهنية
في الأداء و عددهم 15 و نسبتهم 78.9 %

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية ولم تزد لديهم الفاعلية المهنية في الأداء و عددهم 03 و نسبتهم 15.8 %
 الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و زادت لديهم الفاعلية المهنية في الاداء و عددهم 01 و نسبتهم 05.3 %.
 الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و لم تزد لديهم الفاعلية المهنية في الاداء و عددهم 00 و نسبتهم 00 %.
 نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم 23 ان التكوين له اثر مباشر في زيادة الفاعلية المهنية في الاداء.

جدول رقم:(24): يبين العلاقة بالمشاركة في الدورات التكوينية و الشعور بالانتماء الى المؤسسة .

المجموع	الشعور بالانتماء الى المؤسسة		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
18	4	17	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	5.3%	89.5%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	المشاركة في الدورات التكوينية
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	4	18	التكرارات	المجموع	
100.0 %	5.3%	94.7%	النسبة . %		

من خلال رقم 24 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية الشعور بالانتماء الى المؤسسة ويتكون من أربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و يشعرون بالانتماء الى المؤسسة و عددهم 17 و نسبتهم 89.5 %
 الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و يشعرون بالانتماء الى المؤسسة و عددهم 01 و نسبتهم 05.3 %

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية ولم يشعرون بالانتماء الى المؤسسة و عددهم 01 و نسبتهم 05.3 %.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم شاركوا في الدورات التكوينية ولا يشعرون بالانتماء الى المؤسسة و عددهم 00 و نسبتهم 00.00 %.

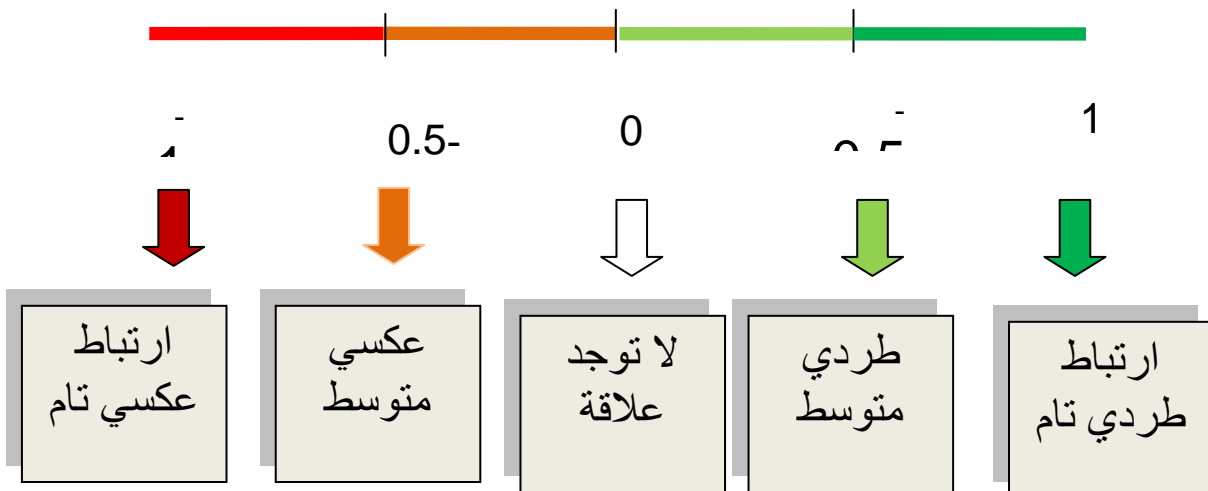
نستنتج من خلال التحليل الاحصائي للجدول رقم 24 ان التكوين يزيد الموظف الشعور بالانتماء الى المؤسسة التي يشتغل بها.

جدول رقم:(25): يبين الارتباطات بين الدورات التكوينية و زيادة الفاعلية المهنية

زيادة الفاعلية في الاداء	عدد الدورات التكوينية		
.096	1	Pearson Correlation	عدد الدورات التكوينية
.697		Sig. (2-tailed)	
1	.096	Pearson Correlation	زيادة الفاعلية في الاداء
	.697	Sig. (2-tailed)	

معامل الارتباط: هو يعني وجود علاقة او عدم وجودها بين متغيرات الدراسة التي نريد حسابها و تنحصر قيم معامل الارتباط بين القيمتين -1 و $+1$ و نوضح في الشكل التالي:

شكل رقم:(21): يوضح معامل الارتباط



1-3/استنتاج الفرضية الجزئية الأولى:

نلاحظ ان المتغيرات كمية فنستخدم معامل الارتباط برسون الذي يقيس العلاقة بين المتغيرات الكمية و من خلال الجدول رقم 25 و الذي يمثل العلاقة بين عدد الدورات التكوينية و زيادة الفاعلية في الاداء فتلاحظ ان قيمة (2-tailed) Sig. لكل منهما تساوي 0.697 اي قريبة من 1 و هي عند مستوى الدلالة و لا تقبل فرضية بديلة و ان العلاقة بين المتغيرين ايجابية قوية ، و منه نقول انه كلما زادت الدورات التكوينية للموظف زادت فاعليته في الاداء. و بالتالي نكون قد وصلنا الى صدق الفرضية الجزئية و نقر بوجود علاقة بين التكوين و زيادة الأداء الوظيفي

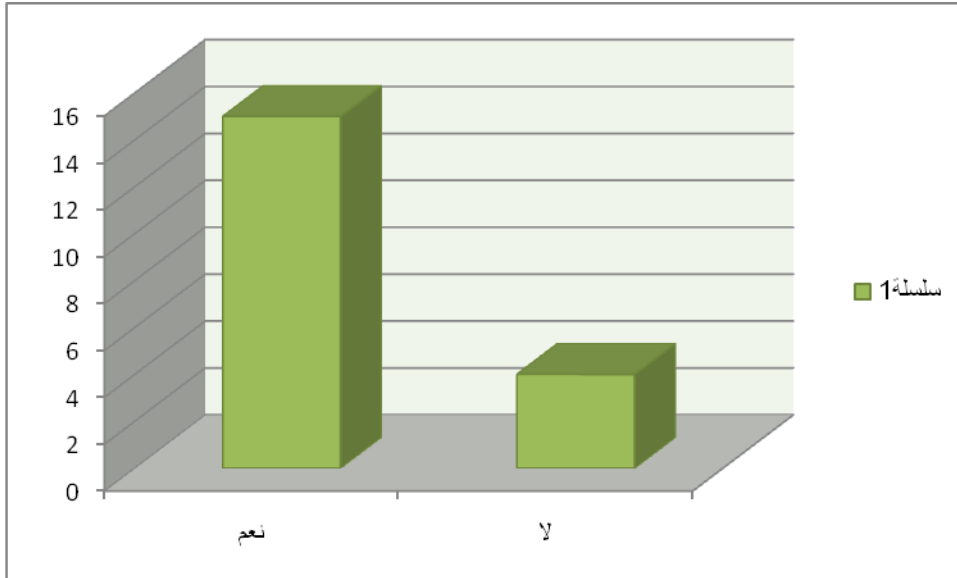
2-1/ الجداول البسيطة:

جدول رقم:(26): يبين توزيع مفردات البحث

حسب الاستفادة من الترقية

النسبة %	التكرارات	
78.9	15	نعم
21.1	4	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(22): يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من الترقية



من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية في الوظيفة في مساهم المهني و عددهم

15

و نسبهم 78.9%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية في الوظيفة في مساهم المهني و عددهم

04

و نسبهم 21.1%.

ومن خلال الشكل رقم 22 نلاحظ ان العمود الذي يشكل الإجابات بنعم هو النسبة الغالبة و هذا

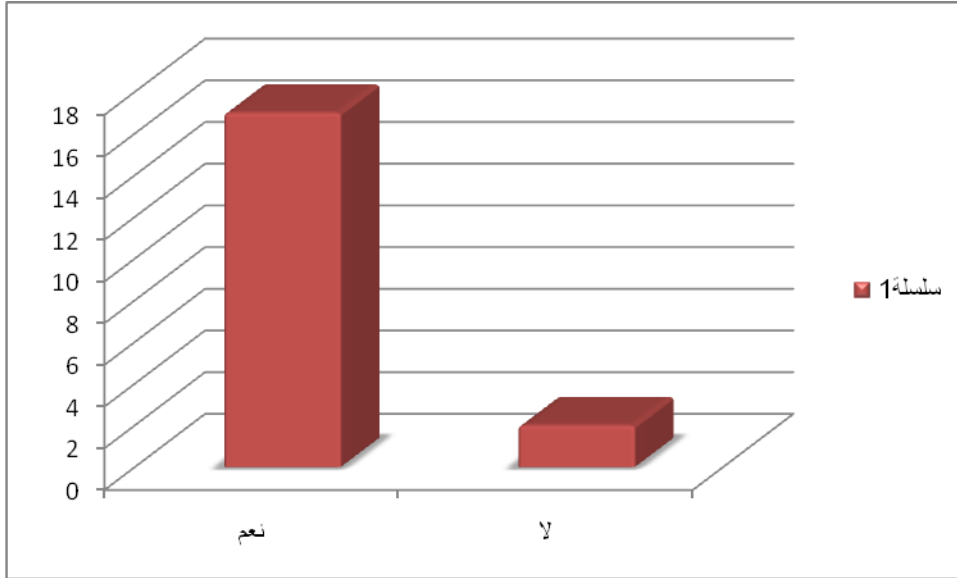
يعني ان المؤسسة تعنتي بترقية موظفيها و تعمل على تطبيق قوانين الترقية المعمول به في

المؤسسات الجامعية.

جدول رقم:(27): يبين توزيع مفردات البحث
حسب الرفع من الروح المعنوية

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(23): يبين توزيع مفردات البحث
حسب الرفع من الروح المعنوية



من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين أجابوا بنعم حول السؤال المتعلق بأثر التكوين على الرفع من الروح المعنوية لدى الموظف و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين أجابوا بلا حول السؤال المتعلق بأثر التكوين على الرفع من الروح المعنوية لدى الموظف و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

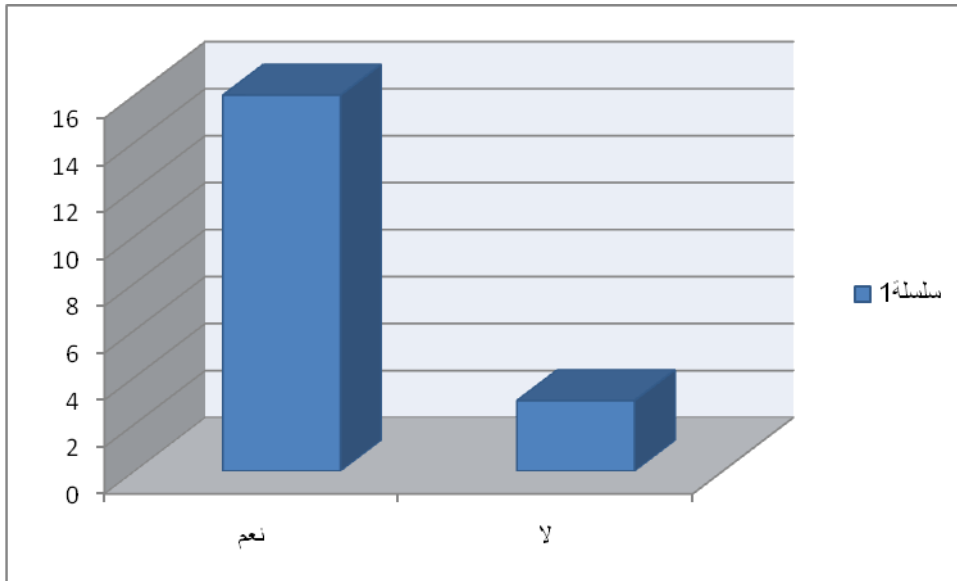
و يدعم الشكل رقم 23 من خلال التباين الواضح بين العمودين حيث العمود الممثل لأجابات

المبحوثين بنعم هي الغالبة و هذا ما يفسر ان للتكون اثر في نفس الموظف و شعوره بالفخر امام زملائه حيث يعتبر نفسه مهما في المؤسسة وانه زادت مسؤوليته جراء الترقية في منصبه.

جدول رقم:(28): يبين توزيع مفردات البحث
حسب تحسين ظروف العمل .

النسبة %	التكرارات	
84.2	16	نعم
15.8	3	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(24): يبين توزيع مفردات البحث
حسب تحسين ظروف العمل .



من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين تحسنت ظروف العمل لديهم جراء ترقيةهم و عددهم 16 و نسبهم 84.2%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لا يرون ان الترقية في المنصب تحسن ظروف العمل و عددهم 03 و نسبهم 15.8%.

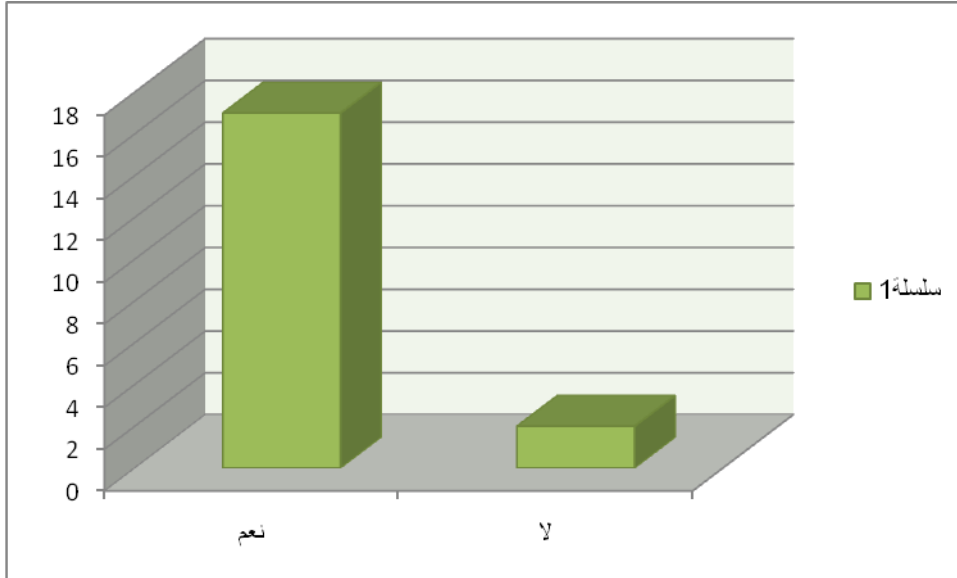
نستنتج من خلال الشكل 24 و الجدول 28 و التباين بين العمودين في الشكل السابق ان النسبة الغالبة هي نسبة المبحوثين الذين يرون ان الترقية في المنصب تحسن من ظروف العمل حيث ان الموظف ينتقل حتما بعد الترقية الى ظروف احسن مما كان عليه قبله ، سواء تعلق الامر بالظروف المحيطة بالعمل ان ينتقل الموظف الى منصب اكثر راحة من خلال التدرج في المسؤولية او من خلال انعكاس الترقية الى حالته المادية فنتائجها دائما اجابية بالنسبة للموظف.

جدول رقم:(29): يبين توزيع مفردات البحث حسب تحفيز

الترقية على المثابرة في العمل

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(25): يبين توزيع مفردات البحث حسب تحفيز الترقية على المثابرة في العمل



من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين حفرتهم الترقية على المثابرة في العمل و عددهم 17 و نسبهم 89.5%.

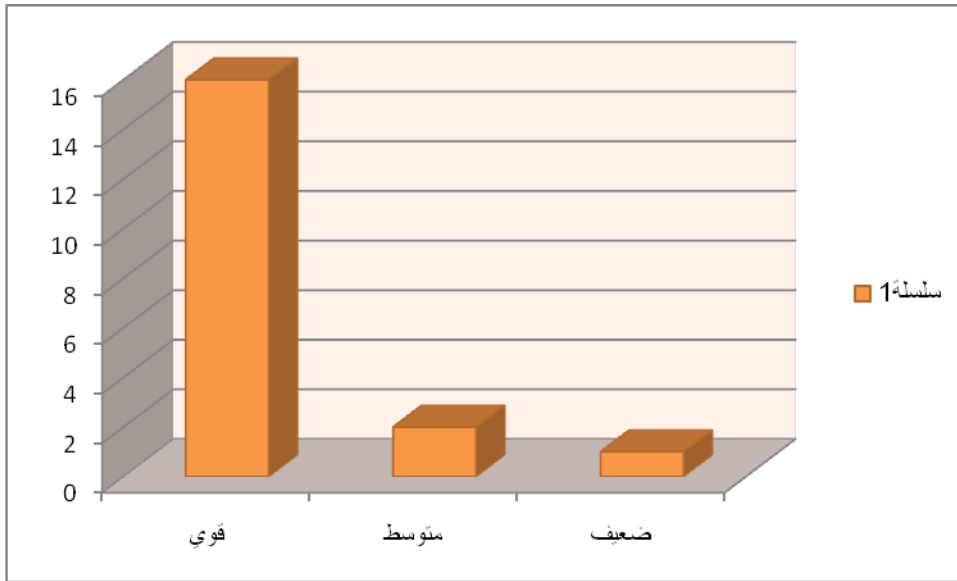
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين حفرتهم الترقية على المثابرة في العمل و عددهم 02 و نسبهم 10.5%.

و نستنتج من خلال الشكل 25 ان النسبة الغالبة هي نسبة الاجابات بنعم حول السؤال المتعلق بتحفيز الترقية الموظف على المثابرة في العمل ، و منه نستنتج ان عامل الترقية هو عامل تحفيزي على اداء جيد للعمل .

جدول رقم:(30): يبين توزيع مفردات البحث حسب اثر التدرج الوظيفي على الارتباط بالوظيفة

النسبة %	التكرارات	
84.2	16	قوي
10.5	2	متوسط
5.3	1	ضعيف
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(26): يبين توزيع مفردات البحث حسب اثر التدرج الوظيفي على الارتباط بالوظيفة



من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ انه يتكون من ثلاث فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التدرج في الوظيفة يزيد الموظف ارتباطا بوظيفته بشكل قوي و عددهم 16 و نسبتهم 84.2%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التدرج في الوظيفة يزيد الموظف ارتباطا بوظيفته بشكل متوسط و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

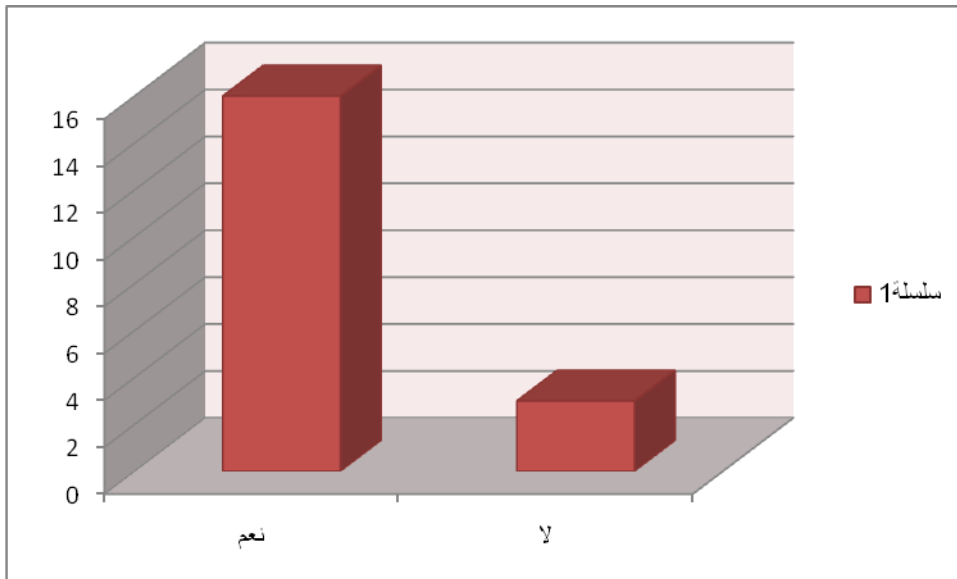
الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين يرون ان التدرج في الوظيفة يزيد الموظف ارتباطا بوظيفته

بشكل ضعيف و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.
و نستنتج من خلال الشكل رقم 26 و الجدول 30 ان التدرج في الوظيفة يزيد الموظف ارتباطا بوظيفته بشكل قوي.

جدول رقم:(31): يبين توزيع مفردات البحث حسب اكتساب خبرات جديدة بعد الترقية

النسبة %	التكرارات	
84.2	16	نعم
15.8	3	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(27): يبين توزيع مفردات البحث حسب اكتساب خبرات جديدة بعد الترقية



من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين اكتسبوا خبرات جديدة بعد الترقية و عددهم 16 و نسبتهم 84.2%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يكتسبوا خبرات جديدة بعد الترقية و عددهم 03 و نسبتهم 15.8%.

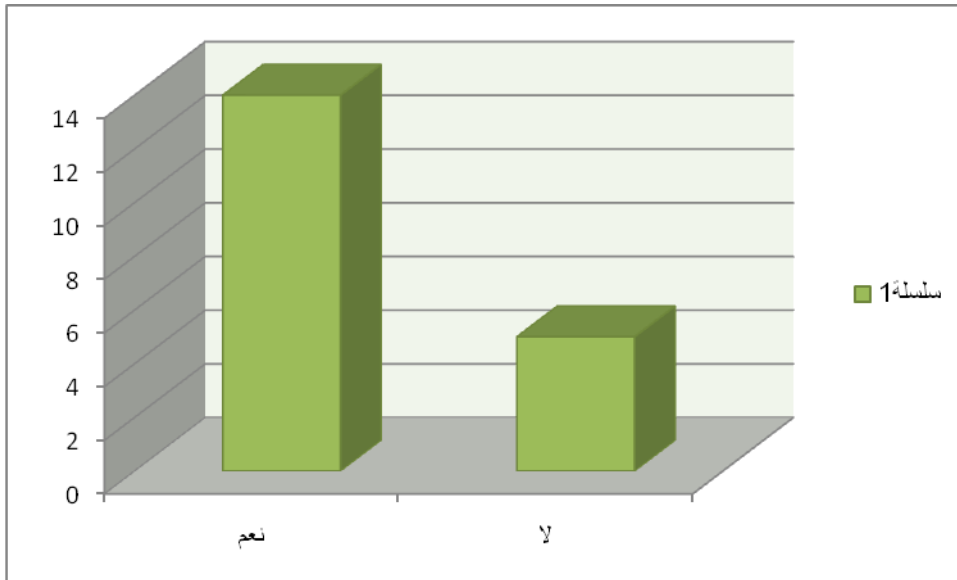
نستنتج من خلال الجدول 31 و الشكل 27 ان النسبة الغالبة من الموظفين الذين استفادوا من

الترقية قد اكتسبوا خبرات بعد الترقية في مناصبهم من خلال عملية التكوين او التدريب لأنه يؤدي الى التأهيل فهذه العملية التي تقوم على تزويد الافراد بالمعلومات والخبرات التي تؤدي الى رفع المهارات اللازمة لأداء عمل الموظف بفعالية وانتان ، مما يؤدي الى زيادة جودة العمل وتقليل الخسائر .

جدول رقم:(32): يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من مكافئات بعد الترقية

النسبة %	التكرارات	
73.7	14	نعم
26.3	5	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(28): يبين توزيع مفردات البحث حسب الاستفادة من مكافئات بعد الترقية



من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من مكافئات بعد الترقية و عددهم 14 و نسبهم 73.7%

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من مكافئات بعد الترقية و عددهم 05 و نسبهم 26.3

نستنتج من خلال الجدول رقم 32 و الشكل المرافق له رقم :28 ان النسبة الغالبة من المبحوثين قد استفادوا من مكافئات بعد عملية الترقية.

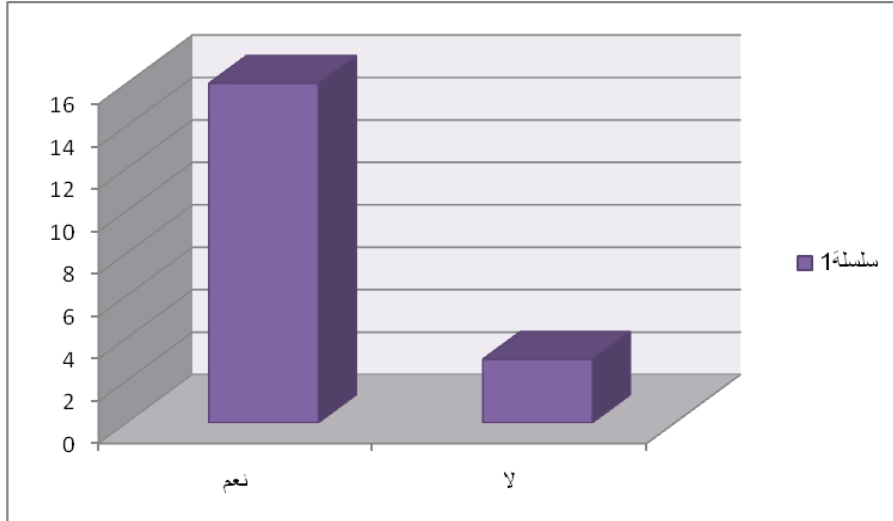
جدول رقم:(33): يبين توزيع مفردات البحث حسب

تحسن الاداء بعد الترقية

النسبة %	التكرارات	
84.2	16	نعم
15.8	3	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(29): يبين توزيع مفردات البحث حسب

تحسن الاداء بعد الترقية



من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

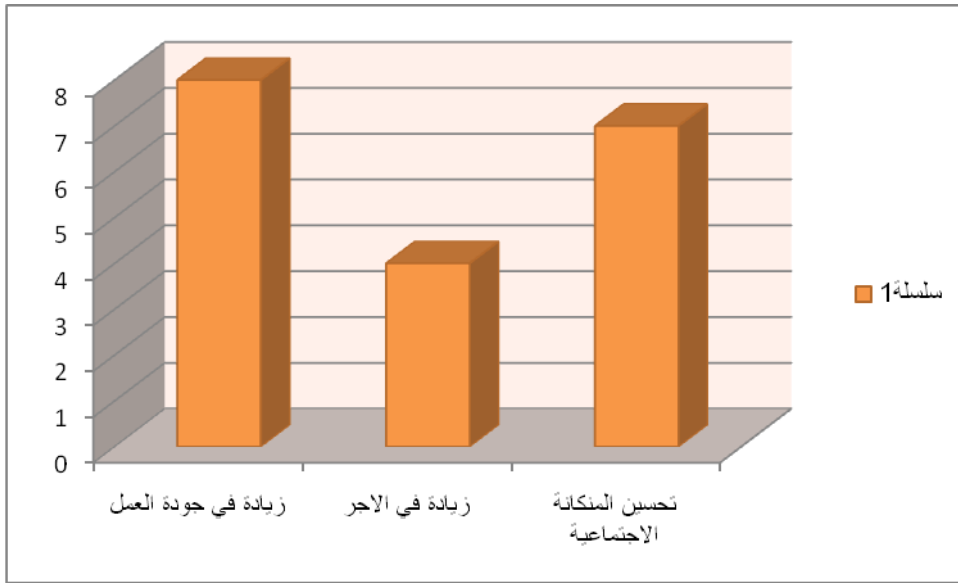
الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين تحسن ادائهم الوظيفي بعد عملية الترقية و عددهم 16 و نسبتهم 84.2%

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين لم يتحسن ادائهم الوظيفي بعد عملية الترقية و عددهم 03 و نسبتهم 15.8%

جدول رقم:(34): يبين توزيع مفردات البحث
حسب اهداف الترقية

النسبة %	التكرارات	
42.1	8	زيادة في جودة العمل
21.1	4	زيادة في الاجر
36.8	7	تحسين المكانة الاجتماعية
100.0	19	المجموع

شكل رقم:(30): يبين توزيع مفردات البحث
حسب اهداف الترقية



من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ انه يتكون من ثلاث فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان الهدف من الترقية هو الزيادة في جودة العمل و عددهم 08 و نسبهم 42.1%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان الهدف من الترقية هو الزيادة في الاجر و عددهم 04 و نسبهم 21.1%

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان الهدف من الترقية هو تحسين المكانة الاجتماعية

و عددهم 07 و نسبهم 36.8%.

نستنتج من خلال الشكل رقم 30 ان العمودان الممثلان لزيادة جودة العمل و تحسين المكانة الاجتماعية هما الغالبان و المتقاربان في النسبة ، و كما نعلم ان الموظف اذا كان متفانيا في عمله فهو بالضرورة يحصى بمكانة اجتماعية رمزية خاصة بلعبتار ان العمل موطنا للعامل يرتزق به ويعيش في كنفه و يضمن له العيش السعيد فبواسطة العمل يستطيع الإنسان أن يعبر عن نفسه ويتصل بمجتمعة لضمن مكانته اجتماعية خاصة و مميزة و بها ويحقق تكيفه وتكامل شخصيته . و هذا ما يعبر لنا ان العمل ناتجا اجتماعي فهو يمثل المكانة و من خلالها السمعة و التي تنتج عنها القيمة الاجتماعية ،

2-2/ الجداول المركبة:

جدول رقم:(35): يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و تحسين ظروف العمل .

المجموع	تحسين ظروف العمل		التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
	لا	نعم			
15	4	14	التكرارات		
78.9%	5.3%	73.7%	النسبة . %		
4	2	2	التكرارات	لا	
21.1%	10.5%	10.5%	النسبة . %		
19	3	16	التكرارات	المجموع	
100.0%	15.8%	84.2%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 35 المركب بين الاستفادة من الترقية و تحسين ظروف العمل نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الاولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و تحسنت ظروف العمل لديهم و عددهم 14 و نسبتهم 73.7%

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و لم تتحسن ظروف العمل لديهم و عددهم 01 و نسبتهم 5.3%.

الفئة الثالثة:فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و تحسنت ظروف العمل لديهم و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و لم تتحسن ظروف العمل لديهم و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

نستنتج من خلال الجدول رقم 35 ان النسبة الغالبة و المركبة بين الاستفادة من الترقية و تحسين ظروف العمل لدى الموظف ، حيث تنعكس هذه الاستفادة من الترقية على الموظف من خلال بعث روح المنافسة و التسابق نحو الافضل بين الموظفين قصد للارتقاء بالوظيفة ، ولذلك فإن التقييم المُفضي إلى الترقية لا بد أن يراعي الواجبات الأساسية المنصوص عليها في القوانين الأساسية لاسيما :الكفاءة المهنية الفعالية والمردودية، كيفية الخدمة.

جدول رقم:(36): يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و تحفيز الترقية على المثابرة في العمل .

المجموع	تحفيز الترقية على المثابرة في العمل		التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
	لا	نعم			
15	0	15	التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
78.9%	0.0%	78.9%	النسبة . %		
4	2	2	التكرارات	لا	المجموع
21.1%	10.5%	10.5%	النسبة . %		
19	2	17	التكرارات		المجموع
100.0%	10.5%	89.5%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 36 المركب بين الاستفادة من الترقية و تحفيز الترقية على المثابرة في العمل نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و يرون ان الترقية تعمل على اثاره المثابرة

في العمل و عددهم 15 و نسبتهم 78.9%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و يرون ان الترقية لم تعمل على اثاره

المثابرة في العمل و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و يرون ان الترقية تعمل على اثاره

المثابرة في العمل و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و يرون ان الترقية لا تعمل على اثاره

المثابرة في العمل و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

جدول رقم:(37): يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية

و اكتساب خبرات جديدة بعد الترقية .

المجموع	اكتساب خبرات جديدة بعد الترقية		التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
	لا	نعم			
15	0	15	التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
78.9%	0.0%	78.9%	النسبة . %		
4	3	1	التكرارات	لا	الاستفادة من الترقية
21.1%	15.8%	5.3%	النسبة . %		
19	3	16	التكرارات	المجموع	
100.0%	15.8%	84.2%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 37 المركب بين الاستفادة من الترقية و اكتساب خبرات جديدة بعد

الترقية نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و اكتسبوا خبرات جديدة بعد الترقية و

عددهم 15 و نسبتهم 78.9%

الفئة الثانية : فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و لم يكتسبوا خبرات جديدة بعد الترقية و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%

الفئة الثالثة : فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و اكتسبوا خبرات جديدة بعد الترقية و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%

الفئة الرابعة : فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و لم يكتسبوا خبرات جديدة بعد الترقية و عددهم 03 و نسبتهم 15.8%

جدول رقم (38): يبين العلاقة بين الاستفادة من الترقية و اثر الترقية على الاداء الوظيفي .

المجموع	اثر الترقية على الاداء الوظيفي		التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
	لا	نعم			
15	2	13	التكرارات	نعم	الاستفادة من الترقية
78.9%	10.5%	68.4%	النسبة . %		
4	4	3	التكرارات	لا	الاستفادة من الترقية
21.1%	5.3%	15.8%	النسبة . %		
19	3	16	التكرارات	المجموع	الاستفادة من الترقية
100.0%	15.8%	84.2%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 38 المركب بين الاستفادة من الترقية و اثر الترقية على الاداء الوظيفي و نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى :فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و يرون ان للترقية اثر على الاداء الوظيفي

و عددهم 13 و نسبتهم 68.4%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين استفادوا من الترقية و يرون ان ليس للترقية اثر على الاداء الوظيفي و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و يرون ان للترقية اثر على الاداء الوظيفي و عددهم 03 و نسبتهم 15.8%

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يستفيدوا من الترقية و يرون ان ليس للترقية اثر على الاداء الوظيفي و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم:38 و المركب من الاستفادة من التكوين و اثر الترقية على زيادة الاداء الوظيفي ان النسبة الغالبة من المبحوثين يرون ان التكوين له اثر على الاداء الوظيفي وهذا ما وصل اليه الباحثان "اسماء بن ناجي و عزيزة طعيلي"¹ حيث و صلا الى استنتاج ان الموظفين الراضين عن الترقية من خلال الاهداف التي تقدمها لهم و تتمثل في الشعور بالأمان و الاستقرار ، و محاولة استقطاب افضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف و رفع الروح المعنوية و تحسين ظروف العمل لضمان الترقية وكذلك للتكوين و التدريب اثر في توسيع الافق الثقافي للعامل و بالتالي اكتساب ثقافة تساير التطور الاجتماعي ، وكذلك يساهم الرضا عن الترقية في خلق الاحساس بالعدالة و منع العمل على زيادة وتيرة و فاعلية الاداء.

¹ - اسماء بن ناجي و عزيزة طعيلي، مذكرة تخرج ماستر ، قسم علم الاجتماع، جامعة حمة الاخضر، الوادي 2017/2018، ص 84

جدول رقم:(39):يبين الارتباطات بين الاستفادة من الترقية
و زيادة الفاعلية في الاداء

زيادة الفاعلية في الاداء	الاستفادة من الترقية		
.096	1	Pearson Correlation	الاستفادة من الترقية
.816		Sig. (2- tailed)	
1	.096	Pearson Correlation	زيادة الفاعلية في الاداء
	.816	Sig. (2-tailed)	

2-3/استنتاج الفرضية الجزئية الثانية

و من خلال الجدول رقم 39 و الذي يمثل العلاقة بين الاستفادة من الترقية و زيادة الفاعلية في الأداء فتلاحظ ان قيمة (2-tailed) sig . لكل منهما تساوي 0.816 اي قريبة من 1 وهي عند مستوى الدلالة و لا تقبل فرضية بديلة و ان العلاقة بين المتغيرين ايجابية قوية ، و منه نقول انه كلما حصل الموظف على ترقية في عمله زادت فاعليته في الاداء. و بالتالي نكون قد وصلنا الى صدق الفرضية الجزئية و نقر بوجود علاقة بين الترقية و زيادة الفاعلية في الأداء الوظيفي

3/ عرض تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

-توجد علاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال والأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة

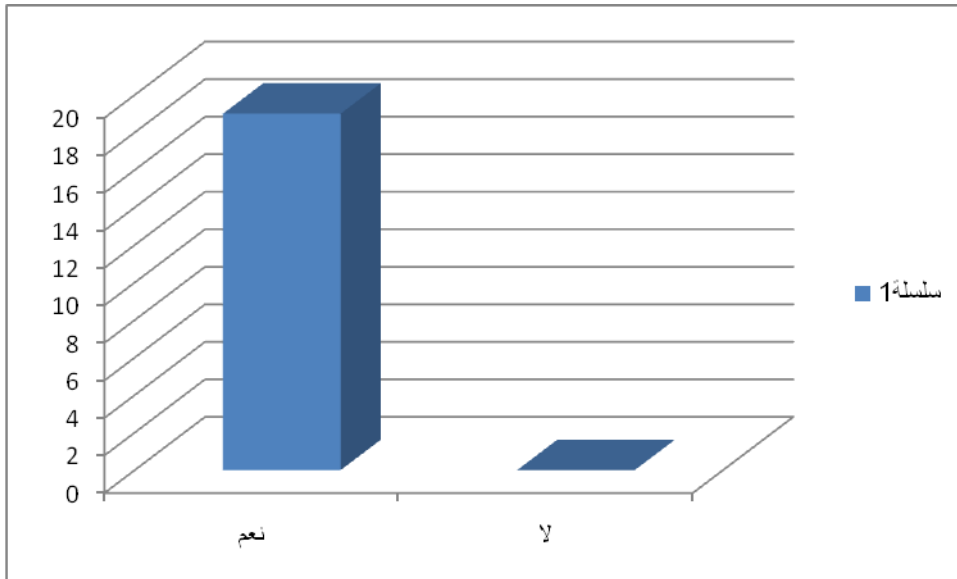
التكوين المتواصل.

3-1 الجداول البسيطة:

جدول رقم (40): يبين مدى استخدام
التكنولوجيا في العمل

النسبة %	التكرارات	
100.0	19	نعم
0	0	لا

شكل رقم (31): يبين مدى استخدام
التكنولوجيا في العمل



من خلال الجدول رقم 40 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في العمل و عددهم 19 و نسبتهم 100.0%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لا يستخدمون التكنولوجيا في العمل و عددهم 00 و نسبتهم

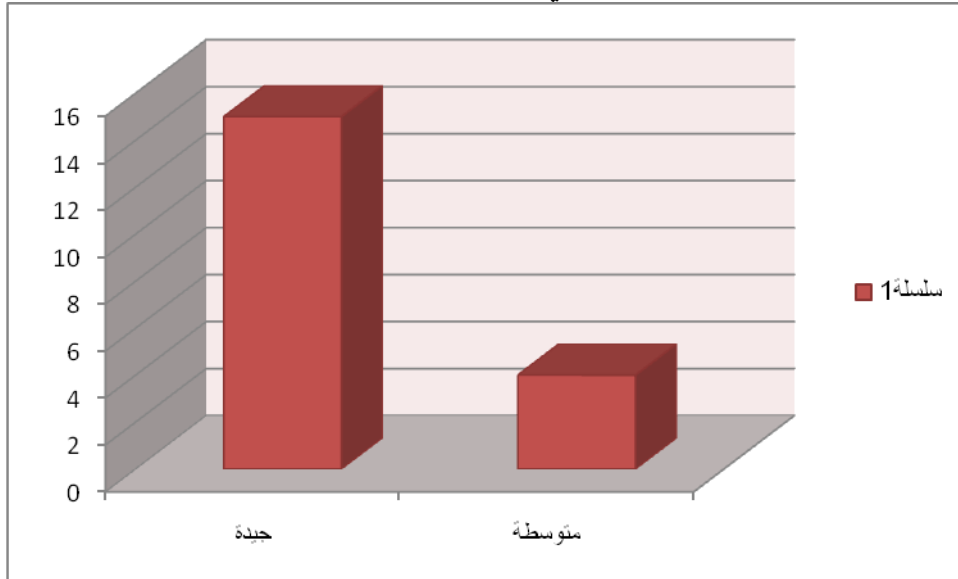
00.0%

من خلال الجدول رقم 40 و الشكل 26 نلاحظ ان كل الموظفين يستخدمون التكنولوجيا في اعمالهم حيث تتمثل هذه التكنولوجيا الحديثة في جهاز الحاسوب و لوحقه من الطبع و النسخ و كذا وسائل الاتصال الحديثة مثل شبكة الانترنت و الانترنت من خلال هذه النسبة الكاملة نستنتج ان المؤسسة مهتمة بعصرنة الادارة و تواكب التقدم العلمي في العالم.

جدول رقم (41): يبين قدرة التحكم في التكنولوجيا

النسبة %	التكرارات	
78.9	15	جيدة
21.1	4	متوسطة
100.0	19	المجموع

شكل رقم (32): يبين قدرة التحكم في التكنولوجيا



من خلال الجدول رقم 41 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين لهم القدرة في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة في اعمالهم بشكل جيد

و عددهم 15 و نسبهم 78.9%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لهم القدرة في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة في اعمالهم بشكل

متوسط و عددهم 4 و نسبهم 21.1%

نستنتج من خلال الجدول رقم 41 ان ما يظهر من تباين في الشكل رقم: 32 لا يعكس تباينا او

فروق في النتائج ، فنرى ان الفئة الاول لها قدرة تحكم بشكل جيد اما الفئة الثانية فلها قدرة تحكم

في التكنولوجيا بشكل متوسط ، حيث ان كلتا الفئتين لها قدرة على التحكم في التكنولوجيا الحديثة

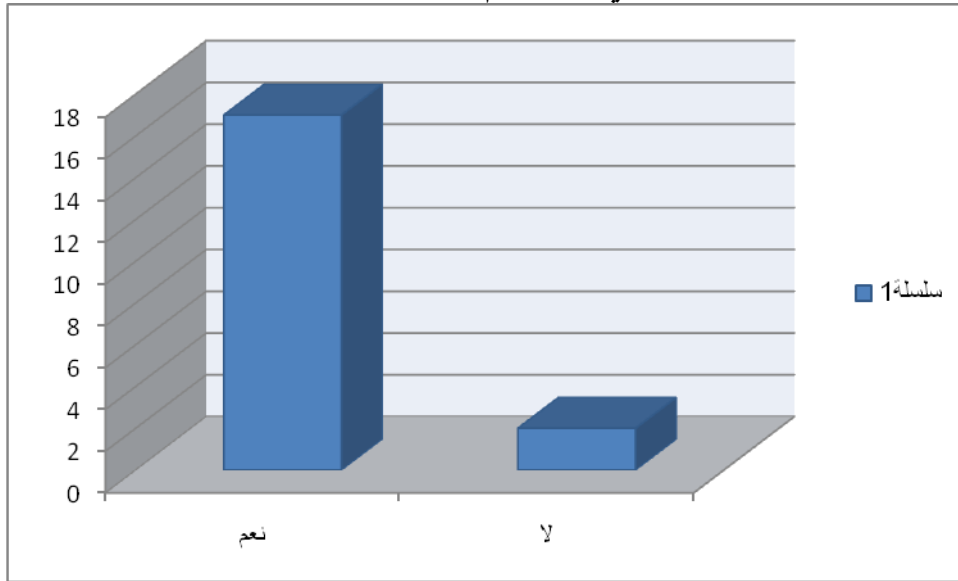
و نستخلص من هذا ان الموظف في تكوين مستمر مع التطور التكنولوجي فقد يأخذ التكوين

شكلا رسميا او شكلا ذاتيا عن طريق المبادرات الشخصية للموظف.

**جدول رقم (42): يبين مواجهة الصعوبات
في استخدام التكنولوجيا**

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (33): يبين مواجهة الصعوبات
في استخدام التكنولوجيا



من خلال الجدول رقم 42 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين واجهوا صعوبات في استخدام التكنولوجيا و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%

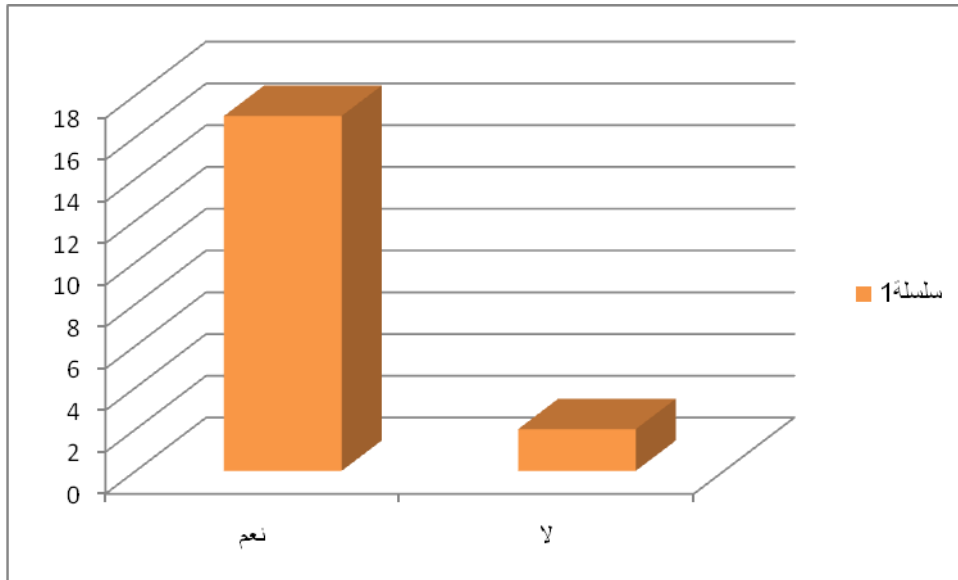
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يواجهوا صعوبات في استخدام التكنولوجيا و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

نستنتج من خلال هذا التحليل الإحصائي للجدول رقم :42 كما يوضحه الشكل رقم :33 ان النسبة الغالبة من الموظفين واجهوا صعوبات في استخدام التكنولوجيا . فبمقارنة بالجدول الاحصائي السابق رقم 39 و الذي وجدنا ان غالبية الموظفين لهم القدرة على التحكم في التكنولوجيا سواء بشكل قوي او متوسط ، فمن خلال مقارنة الجدولين نستنتج ان غالبية الموظفين واجهوا في البداية صعوبات في استخدام هذه التكنولوجيا لكن بفضل التكوين و التدريب عليها اصبحت لديهم القدرة على استخدامها.

جدول رقم (43): يبين تطور القدرات المهنية
باستعمال التكنولوجيا

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (34): يبين تطور القدرات المهنية
باستعمال التكنولوجيا



من خلال الجدول رقم 43 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين تطورت قدراتهم المهنية باستعمال التكنولوجيا و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%

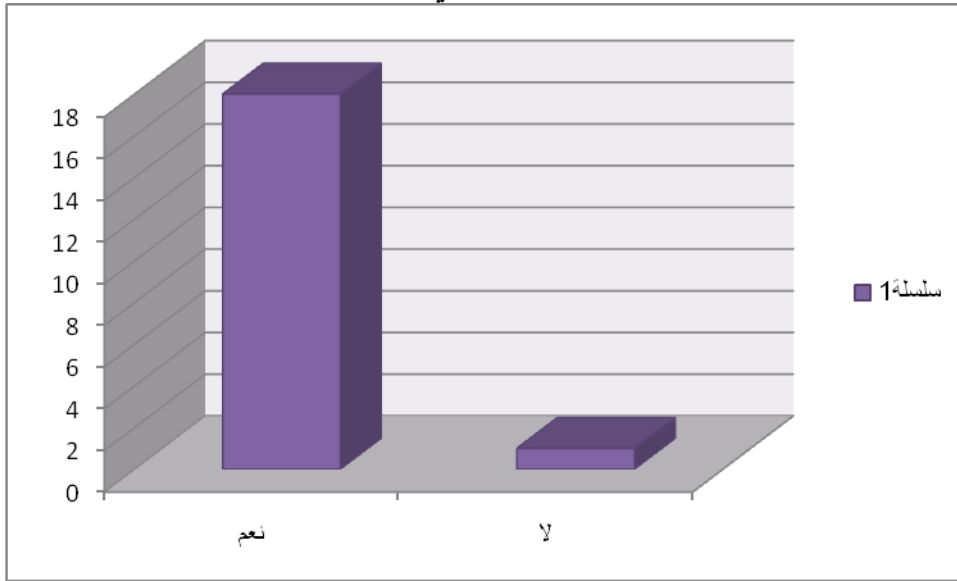
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم تتطور قدراتهم المهنية باستعمال التكنولوجيا و عددهم 2 و نسبتهم 10.5%

نستنتج من هذا التحليل الإحصائي ان للتكنولوجيا دور فعال تطور القدرات المهنية لدى الموظف ، فمن خلال الشكل رقم 34 نلاحظ ان النسبة الغالبة من الموظفين تطورت قدراتهم المهنية وهذا التطور لآياتي إلا عن طريق التكوين المستمر للموظف.

جدول رقم (44): يبين مساعدة
التكنولوجيا في العمل

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (35): يبين مساعدة
التكنولوجيا في العمل



من خلال الجدول رقم 44 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين ساعدتهم استخدام التكنولوجيا في العمل و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%

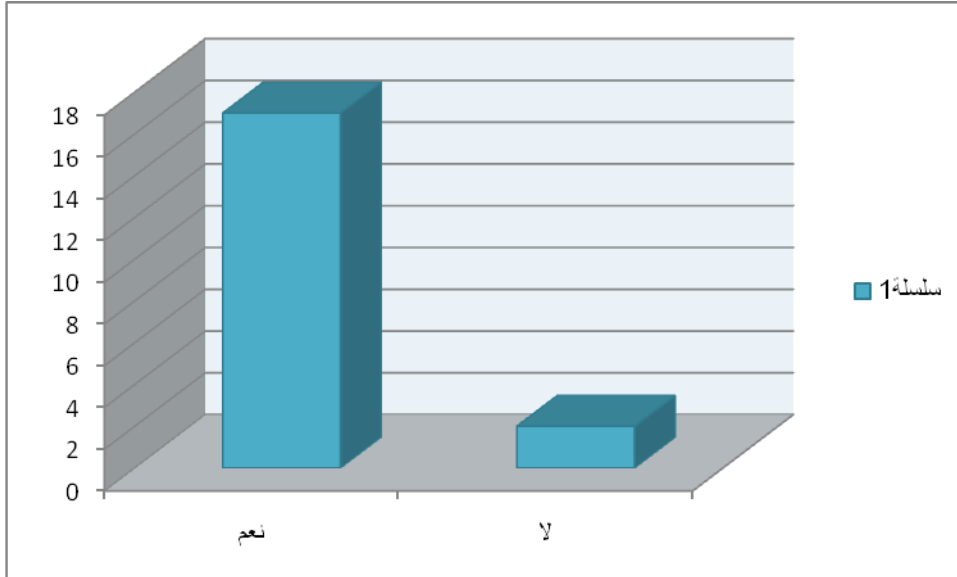
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يساعدهم استخدام التكنولوجيا في العمل و عددهم 01 و نسبتهم 5.3%

نستنتج من هذا التحليل الاحصائي للجدول رقم 44 و كما هو موضح في الشكل رقم 35 ان استخدام التكنولوجيا في العمل يساعد الموظف في اداء وظيفته .

جدول رقم (45): يبين تقليل التكنولوجيا للروتين في العمل

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (36): يبين تقليل التكنولوجيا للروتين في العمل



من خلال الجدول رقم 45 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا تقلل من الروتين في العمل و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا لا تقلل من الروتين في العمل و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

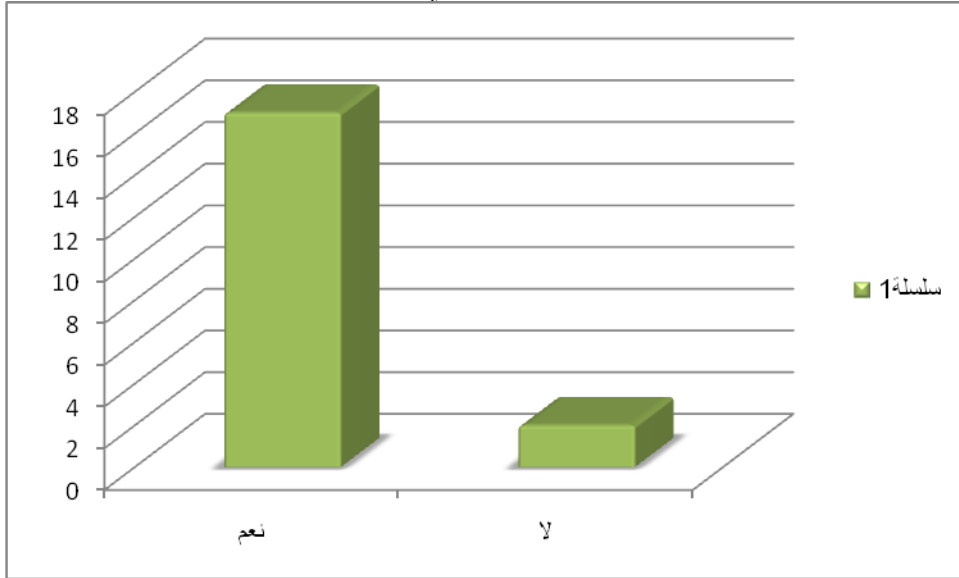
نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول ان استخدام الموظف للتكنولوجيا في العمل يقلل من الروتين لديه وذلك لما تحتويه من وسائل ترفيهيه يستخدمها اثناء العمل و كذا امكانية الاتصال

بالعالم الخارجي و معرفة كل جديد .

جدول رقم (46): يبين استعمال التكنولوجيا و التخفيف
من الضغوط في العمل

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (37): يبين استعمال التكنولوجيا و التخفيف
من الضغوط في العمل



من خلال الجدول رقم 46 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا تخفف من الضغوط في العمل و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا لا تخفف من الضغوط في العمل و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم: 46 و الشكل رقم 37 ان التباين بين العمودين كبير جدا حيث كانت إجابات الموظفين المبحوثين بالا جاب حول ان التكنولوجيا تخفف من

الضغوط في العمل و هذا ما تحمله من اجابيات في تسهيل العمل و تسريعه.

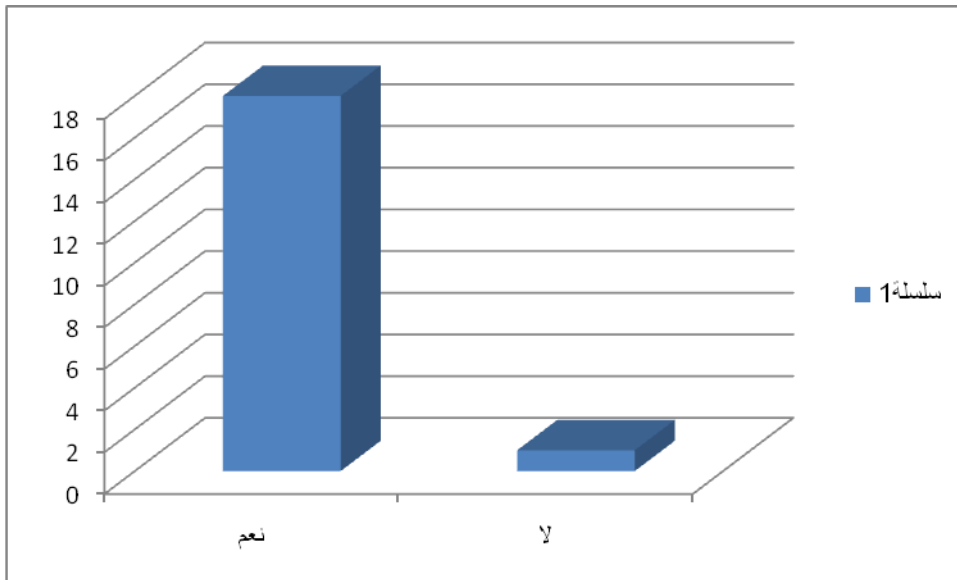
جدول رقم (47):يبين استعمال التكنولوجيا و توفير

الوقت و الجهد

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (38):يبين استعمال التكنولوجيا و توفير

الوقت و الجهد



من خلال الجدول رقم 47 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا توفر الوقت و الجهد في العمل و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%

الفئة الثانية:فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا لا توفر الوقت و لا الجهد في العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم 47 ان استخدام التكنولوجيا في العمل يوفر الوقت و الجهد للموظف، و هذه من مميزات التكنولوجيا الحديثة،فالتطور العلمي في هذا المجال انعكس

اجابا على ظروف العمل ، و قلل من الجهد و الوقت في ظروف العمل .

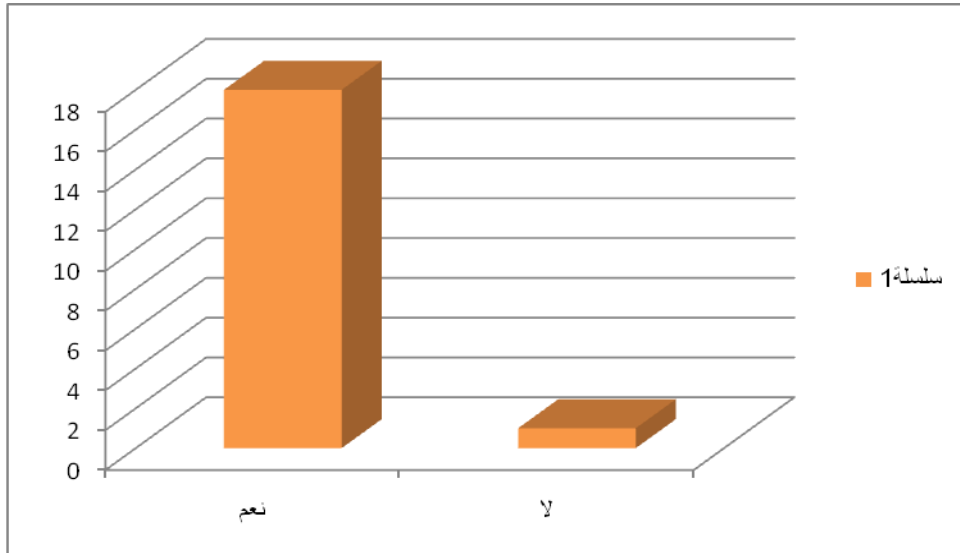
جدول رقم (48):يبين اثر استخدام التكنولوجيا

و زيادة الكفاءة المهنية

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (39):يبين اثر استخدام التكنولوجيا

و زيادة الكفاءة المهنية



من خلال الجدول رقم 48 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا تزيد من كفاءة الموظف في العمل و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%

الفئة الأولى:فئة الموظفين الذين يرون ان التكنولوجيا لاتزيد من كفاءة الموظف في العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 48 ان استخدام التكنولوجيا تزيد من كفاءة الموظف في العمل لأنها توفر الجهد و الوقت و تقلل من الروتين في العمل ، فمن خلال تلك الأسباب سابقة الذكر نجد ان الموظف يكتسب الموظف كفاءة و تزيد هذه الكفاءة من

خلال كثرة الممارسة في العمل فعندما يصبح الموظف مرتبطا بعمله و تتوفر له الظروف في العمل تزداد لديه الكفاءة و تتطور و تزداد هذه الاخيرة عن طريق التكوين المستمر .

2-3 الجداول المركبة:

جدول رقم (49): يبين العلاقة استخدام التكنولوجيا و مواجهة الصعوبات في استخدام التكنولوجيا .

المجموع	مواجهة الصعوبات في استخدام التكنولوجيا		التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
	لا	نعم			
19	2	17	التكرارات		
100.0 %	10.5%	89.5%	% . النسبة		
19	2	17	التكرارات	المجموع	
100.0 %	10.5%	89.5%	% المجموع		

من خلال الجدول رقم 49 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في العمل وواجهوا صعوبة في استخدامها و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في العمل ولم يواجهوا صعوبة في استخدامها و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول المركب من استخدام التكنولوجيا في العمل و مواجهة الصعوبات في استخدامها ان النسبة الغالبة هي نسبة الموظفين المبحوثين الذين يستخدمون التكنولوجيا ووجدوا صعوبة في استخدامها ، فمن خلال هذا التركيب نجد ان التغلب على الصعوبة في استخدامها تم بواسطة التدريب عليها و هذا عن طريق التكوين المستمر .

جدول رقم (50): يبين العلاقة بين استخدام التكنولوجيا
وتطور القدرات المهنية لدى الموظف .

المجموع	تطور القدرات المهنية لدى الموظف		التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
	لا	نعم			
19	2	17			
100.0 %	10.5%	89.5%	% .		
19	2	17	التكرارات		المجموع
100.0 %	10.5%	89.5%	% of		المجموع

من خلال الجدول رقم 50 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في العمل و تطورت قدراتهم المهنية في العمل و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يستخدمون التكنولوجيا في العمل و لم تتطور قدراتهم المهنية في العمل و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%

نستنتج من خلال الجدول المركب من استخدام التكنولوجيا في العمل و تطور قدرات الموظف المهنية ان العلاقة بينها قوية ، حيث أن استخدام التكنولوجيا في العمل يزيد من قدرات الموظف في عمله. و هذا ما يفنده استنتاج الباحثان "بده عقبة و مزو علي" ان تكنولوجيا الاتصال الحديثة اعطت ميزات عديدة للمؤسسة جعلتها تقدم خدماتها بشكل افضل و متطور عما سبق فهذه التكنولوجيا الغت كل ما هو تقليدي و ساهمت في تقدم و تطور الخدمات في المؤسسة.

¹ - بده عقبة و مزو علي، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة حمة الاخضر ، الوادي ص 74.

جدول رقم (51): يبين العلاقة استخدام التكنولوجيا
وتقليل للروتين في العمل .

المجموع	تقليل للروتين في العمل		التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
	لا	نعم			
19	2	17			
100.0 %	10.5%	89.5%	% . النسبة		
19	2	17	التكرارات		المجموع
100.0 %	10.5%	89.5%	% of المجموع		

من خلال الجدول رقم 51 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل تقلل من الروتين في العمل و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل لا تقلل من الروتين و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم 51 ان استخدام التكنولوجيا في العمل يخفف من الروتين لدى الموظف ، و ذلك بأنها تشمل عدة وسائط تعمل على كسر الروتين لدى الموظف .

جدول رقم (52): يبين العلاقة بين استخدام التكنولوجيا
و التخفيف من الضغوط في العمل .

المجموع	استعمال التكنولوجيا و التخفيف من الضغوط في العمل		التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
	لا	نعم			
19	2	17	التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
100.0 %	10.5%	89.5%	% . النسبة		
19	2	17	التكرارات	المجموع	
100.0 %	10.5%	89.5%	% of المجموع		

من خلال الجدول رقم 52 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل تقلل من الضغوط و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل لا تقلل من الضغوط و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم 52 ان استخدام التكنولوجيا في العمل يخفف من الضغوط لدى الموظف ، و ذلك بأنها تساعد الموظف على تأدية بعض الاعمال في ظروف حسنة و بقدر كبير و تزيح عنه كمية الضغوط التي كان يعاني منه في غياب استعمال التكنولوجيا.

جدول رقم (53): يبين العلاقة بين استخدام التكنولوجيا
و توفير الوقت و الجهد .

المجموع	توفير الوقت و الجهد		التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
	لا	نعم			
19	4	18	التكرارات		
100.0 %	5.3%	94.7%	% . النسبة		
19	4	18	التكرارات	المجموع	
100.0 %	5.3%	94.7%	% of المجموع		

من خلال الجدول رقم 53 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل توفر الجهد و الوقت و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل لا توفر الجهد ولا الوقت و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الاحصائي للجدول رقم 53 ان استخدام التكنولوجيا من طرف الموظف توفر له مزايا من اهمها الجهد والوقت ، فاستخدام التكنولوجيا يوفر الجهد للموظف من خلال البرامج التي تحتويها لتحرير النصوص او مجال المحاسبة او ما شابهها ، فهناك تطبيقات كثيرة معدة مسبقا توفر الوقت و الجهد ، فهي قوالب جاهزة يمكن التمرن عليها او قاموا بتريصات قصيرة او من خلال الممارسة ، و هنا نجد ان التكوين المستمر دورا فعالا في مواكبة تطور مثل هذه التطبيقات و صدور النسخ الجديدة منها ، حيث تتطور هذه البرامج و التطبيقات و التكوين المستمر يجعل الموظف مواكبا لتلك التطورات، و يسهم ايضا الباحثات "بده عقبة و مزو علي"¹. بقولهما في هذا الصدد "ان الانترنت وسيلة حديثة تقدم خدمات كبيرة للمؤسسات التي تسعى الى ضمان الاداء الافضل و الاسرع و تقليل الوقت و الجهد التي كانت تستعملها المؤسسة.

¹ - بده عقبة و مزو علي، مرجع سابق، ص 70.

جدول رقم (54): يبين العلاقة استخدام التكنولوجيا
و زيادة الكفاءة المهنية .

المجموع	زيادة الكفاءة المهنية		التكرارات	نعم	استخدام التكنولوجيا في العمل
	لا	نعم			
19	4	18			
100.0 %	5.3%	94.7%	% .		
19	4	18	التكرارات		المجموع
100.0 %	5.3%	94.7%	% of		المجموع

من خلال الجدول رقم 54 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل يزيد من الكفاءة المهنية لدى الموظف و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لا يرون ان استخدام التكنولوجيا في العمل يزيد من الكفاءة المهنية لدى الموظف و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم 54 ان استخدام التكنولوجيا يزيد من الكفاءة المهنية لدى الموظف ، فان التحكم في استعماله و من خلال البرامج و التطبيقات التي تصدر في كل حين و تتزايد و تتطور في كل لحظة عبر العالم فهي عامل مساعد بشكل جيد في تطور قدرات الموظف و بالتالي الزيادة في الكفاءة المهنية ، فالتكوين المستمر الذي يتلقاها الموظف في مساره المهني يجعل منها ذا كفاءة عالية كل في مجال تخصصه و بالتالي زيادة في الاداء كما توصلنا اليه الباحثان "بده عقبة و مزو علي" ¹. انه بسبب تكنولوجيا الاتصال الحديثة و خصائصها الكثيرة قد ساهمت و بشكل كبير في فاعلية الاداء الوظيفي ورفعته بشكل ملحوظ و متقدم.

¹ - بده عقبة و مزو علي، مرجع سابق، ص 79.

جدول رقم: (55): بين الارتباطات بين استخدام التكنولوجيا
و زيادة الكفاءة المهنية

زيادة الكفاءة المهنية	استخدام التكنولوجيا		
.096	1	Pearson Correlation	استخدام التكنولوجيا
.947		Sig. (2-tailed)	
1	.096	Pearson Correlation	زيادة الكفاءة المهنية
	.947	Sig. (2-tailed)	

3-3/ استنتاج الفرضية الجزئية الثالثة

و من خلال الجدول رقم 55 و الذي يمثل العلاقة بين استخدام التكنولوجيا في العمل و زيادة الكفاءة المهنية ،فتلاحظ ان قيمة (2-tailed) sig. لكل منهما تساوي 0.947 اي قريبة من 1 وهي عند مستوى الدلالة و لا تقبل فرضية بديلة و ان العلاقة بين المتغيرين ايجابية قوية جدا ، و منه نقول انه كلما استخدم الموظف وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمله زادت لديه الكفاءة المهنية. و بالتالي نكون قد وصلنا الى صدق الفرضية الجزئية و نقر بوجود علاقة بين الترقية و استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة و زيادة الكفاءة المهنية.

4/ عرض تحليل بيانات الفرضية الجزئية الرابعة:

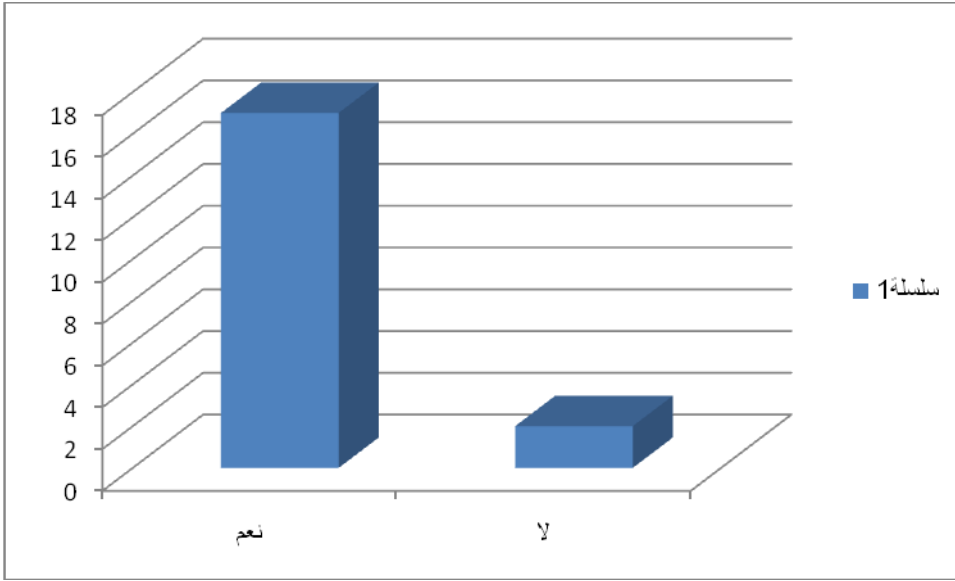
توجد علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المتواصل وموظفيها.

1-4 الجداول البسيطة:

جدول رقم (56): يبين تحقيق التكوين للطموح الوظيفي

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	نعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (40): يبين تحقيق التكوين للطموح الوظيفي



من خلال الجدول رقم 56 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين حقق طموحهم الوظيفي و عددهم 17 و نسبتهم 89.5 %.

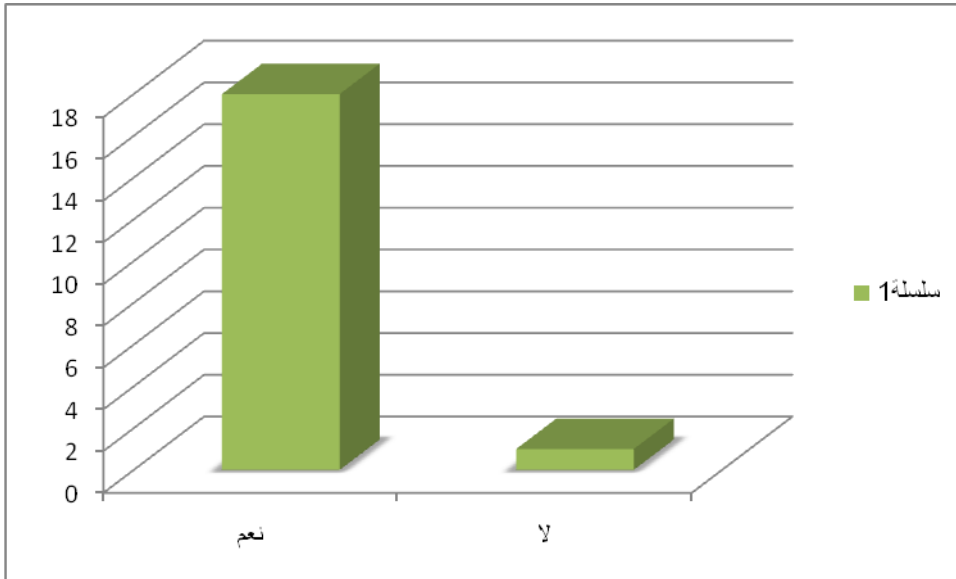
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين لم يحقق طموحهم الوظيفي و عددهم 02 و نسبتهم 10.5 %.

نسنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 56 أن الموظفين الذين استفادوا من التكوين تحقق طموحهم الوظيفي

جدول رقم (57): يبين مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب للموظف

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (41): يبين مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب للموظف



من خلال الجدول رقم 57 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين يذلل لهم بعض الصعاب في أعمالهم و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%

الفئة الثانية : فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين لم يذلل لهم بعض الصعاب في أعمالهم و

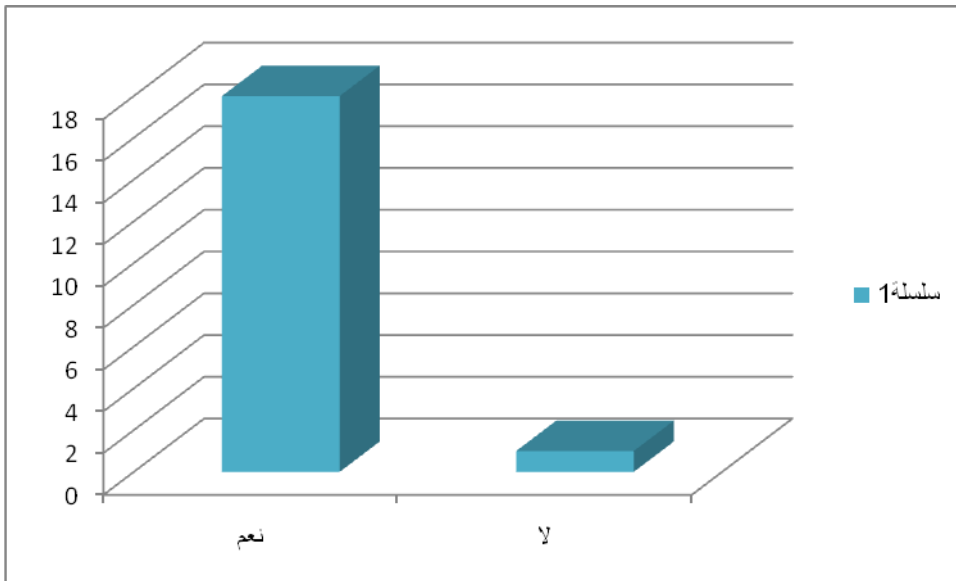
عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 57 ان النسبة الغالبة من المبحوثين يرون ان التكوين يذلل لديهم بعض الصعاب في العمل اي انهم يكتسبون خبرات جديدة و طرق اسهل للعمل .

جدول رقم (58):يبين مساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (42):يبين مساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل



من خلال الجدول رقم 58 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين يساعد في تحسين ظروف العمل و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين لا يساعد في تحسين ظروف العمل و عددهم

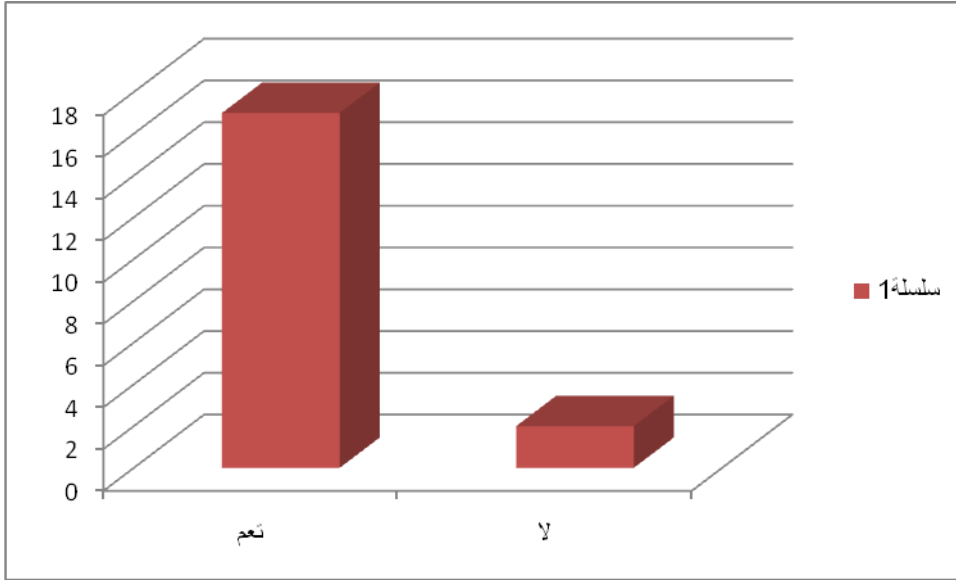
01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 58 و كما يوضحه الشكل المرافق له ان النسبة الغالبة من المبحوثين يرون ان التكوين يساعد الموظف في تحسين ظروف عمله ،حيث ان التكوين يكسب الموظف طرقا جديدة و أساليب مبتكرة حديثا تتماشى مع التقدم العلمي في كل مجال و تخصص.

جدول رقم (59):يبين مساعدة التكوين الفرصة
في تحقيق المكانة الاجتماعية

النسبة %	التكرارات	
89.5	17	تعم
10.5	2	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (43): يبين مساعدة التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية



من خلال الجدول رقم 59 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين يساعد في تحقيق المكانة الاجتماعية للموظف و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

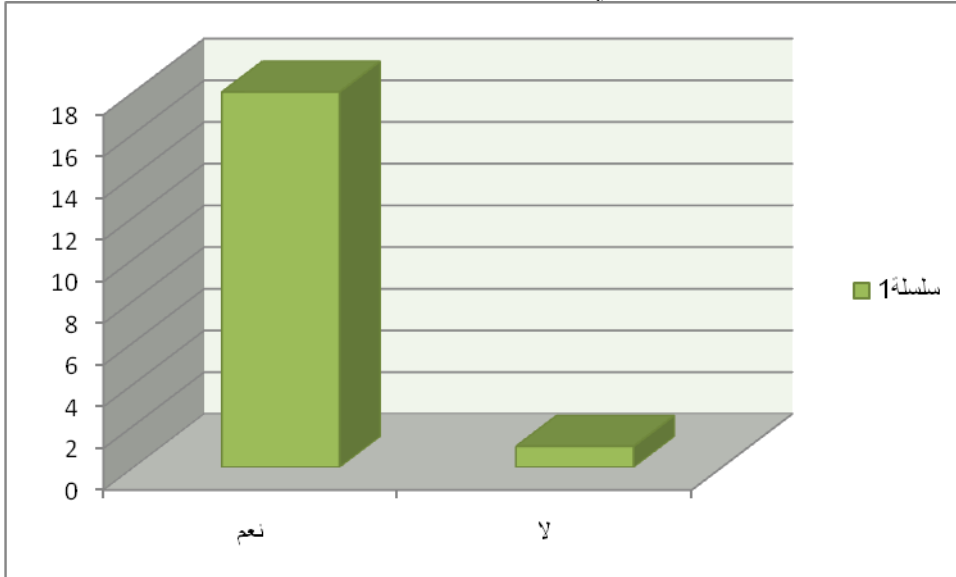
الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لا يرون ان التكوين يساعد في تحقيق المكانة الاجتماعية للموظف و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

نستنتج من خلال الجدول رقم 59 و الشكل رقم 43 ان النسبة الغالبة من الموظفين يرون ان التكوين يحقق لهم المكانة الاجتماعية ، فالتكوين يساعد الموظف على الترقية و بالتالي تدرجه في السلم الوظيفي و شغله مناصب عليا في مؤسسته .

جدول رقم (60): يبين مساعدة التكوين
في استقرار المؤسسة

النسبة %	التكرارات	
94.7	18	نعم
5.3	1	لا
100.0	19	المجموع

شكل رقم (44): يبين مساعدة التكوين
في استقرار المؤسسة



من خلال الجدول رقم 60 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين يساعد في استقرار المؤسسة و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لا يرون ان التكوين يساعد في استقرار المؤسسة و عددهم 01 و نسبتهم 5.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 60 ان النسبة الغالبة من الموظفين يرون ان التكوين يساعد على استقرار المؤسسة، فالتكوين متعدد الأوجه و الأبعاد فانه يعمل على ترقية الموظف في منصبه و زيادة خبراته وتسهيل ظروف العمل لديه و التدرج في المسؤولية ، فهذه كلها عوامل

تجعل من الموظف المحافظة على مؤسسته و بالتالي استقرارها.

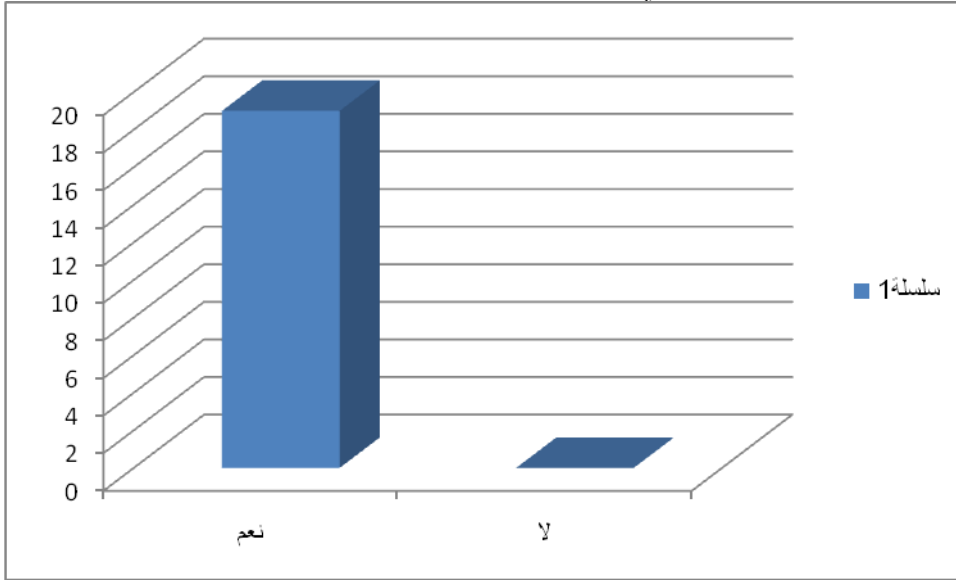
جدول رقم (61):يبين مساعدة التكوين

في تحسين صورة المؤسسة

النسبة %	التكرارات	
100.0	19	نعم
0	0	لا

شكل رقم (45):يبين مساعدة التكوين

في تحسين صورة المؤسسة



من خلال الجدول رقم 61 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين يساعد في تحسين صورة المؤسسة و عددهم 19 و نسبتهم 100.0%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين لا يساعد في تحسين صورة المؤسسة و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

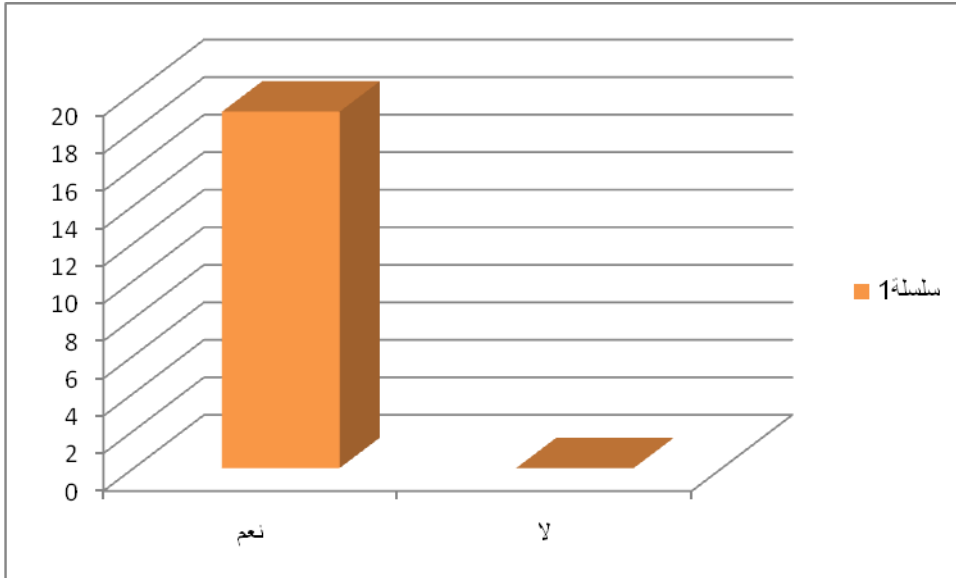
نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 61 و كما يوضحه الشكل رقم 45 ان كل المبحوثين يرون ان التكوين يساعد في تحسين صورة المؤسسة و كما سبق ان استقرار المؤسسة صورة من الصور الحسنة للمؤسسة و ارتباط الموظف بمؤسسته يجعله يعمل على تحسين

صورتها في المجتمع.

جدول رقم (62): يبين مساعدة التكوين
في تحقيق الاهداف الوظيفية

النسبة %	التكرارات	
100.0	19	نعم
0	0	لا

شكل رقم (46): يبين مساعدة التكوين
في تحقيق الأهداف الوظيفية



من خلال الجدول رقم 62 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين يساعد في تحقيق طموحهم الوظيفي و عددهم 19 و نسبتهم 100.0%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين يرون ان التكوين لا يساعد في تحقيق طموحهم الوظيفي و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

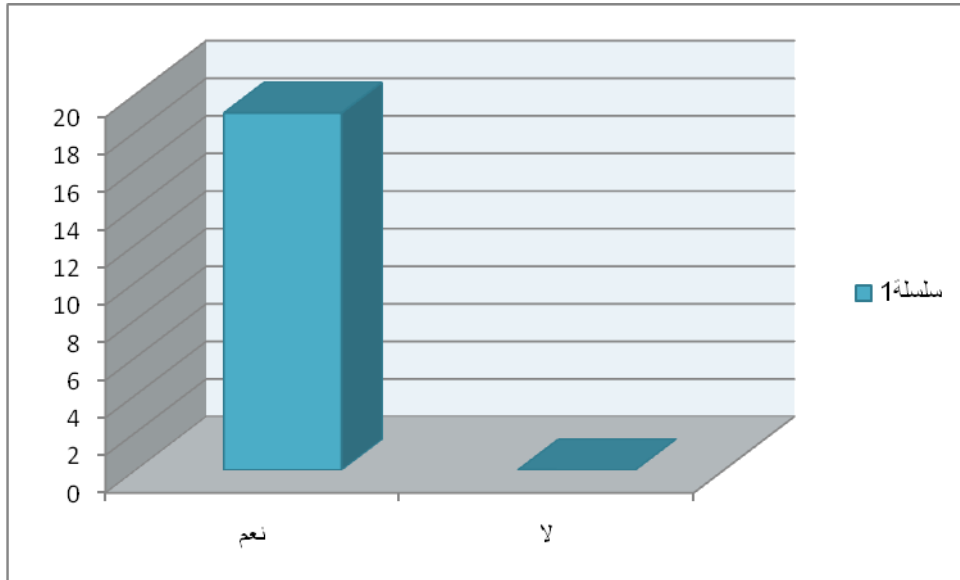
نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 62 ان التكوين عاملا مهما و أساسيا في تحقيق الطموح الوظيفي للموظف ، فهو الذي يساعد الموظف على الترقية و يسهل له ظروف العمل و

يحق له التدرج في المسؤولية فكل مما سبق ذكره هي تدخل ضمن طموحات الموظف التي يسعى الى تحقيقها و يعتبر التكوين السبيل الوحيد الذي يمكنه من بلوغها.

جدول رقم (63): يبين حاجة الموظف المستمرة للتكوين

النسبة %	التكرارات	
100.0	19	نعم
0	0	لا

شكل رقم (47): يبين حاجة الموظف المستمرة للتكوين



من خلال الجدول رقم 63 نلاحظ انه يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين يرون أنهم بحاجة مستمرة الى التكوين و عددهم 19 و نسبتهم 100.0%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لا يرون أنهم بحاجة مستمرة الى التكوين و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 63 ان كل الموظفين المبحوثين يرون انهم بحاجة ماسة و مستمرة للتكوين ، من حيث انه فتح لهم الأفاق في الترقية و التدرج الوظيفي و تسهيل ظروف العمل.

2-4 الجداول المركبة:

جدول رقم (64):يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و تحقق الطموح الوظيفي .

المجموع	تحقق الطموح الوظيفي		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
18	2	16	التكرارات		
94.7%	10.5%	84.2%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	2	17	التكرارات		المجموع
100.0%	10.5%	89.5%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 64 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و تحقق الطموح الوظيفي .نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و تحقق طموحهم الوظيفي و عددهم 16 و نسبتهم 84.2%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و لم يتحقق طموحهم الوظيفي و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية تحقق طموحهم الوظيفي و عددهم 01 و نسبتهم 5.3%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية ولم يتحقق طموحهم

الوظيفي و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم: 64 ان النسبة الغالبة من المبحوثين يرون ان التكوين يحقق الطموح الوظيفي ، فبالرجوع الى الخصائص الشخصية للمبحوثين فان اغلبهم ذوي مستوى تعليمي جامعي و لهم اقدمية معتبرة و جلهم استفادوا من الترقية فهذه عوامل تساعد على تحقيق الطموح الوظيفي.

جدول رقم (65): يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب.

المجموع	مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
18	4	17	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	5.3%	89.5%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	المجموع
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	4	18	التكرارات		
100.0%	5.3%	94.7%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 65 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في تذليل بعض الصعاب. نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و ساعدهم التكوين في تذليل بعض الصعاب و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية ولم يساعدهم التكوين في تذليل بعض الصعاب و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية ساعدهم التكوين في تذليل بعض الصعاب و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و لم يساعدهم التكوين في تذليل بعض الصعاب و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

نستنتج من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم: 65 ان اغلب المبحوثين الذين شاركوا في الدورات التكوينية قد تغلبوا على الصعاب في اطار عملهم ، وهذا يؤكد ان التكوين يأتي الجديد

للموظف و يفيدده بالخبرات السابقة و يمدده بأساليب عمل سهلة و جديدة تساعده على اداء وظيفته في ظروف جد حسنة.

جدول رقم (66): يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية ومساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل.

المجموع	مساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل لديك		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
18	4	17	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	5.3%	89.5%	النسبة . %		
4	0	1	التكرارات	لا	المشاركة في الدورات التكوينية
5.3%	0.0%	5.3%	النسبة . %		
19	4	18	التكرارات		المجموع
100.0%	5.3%	94.7%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 66 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في تحسين ظروف العمل. نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و ساعدهم التكوين في تحسين ظروف العمل و عددهم 17 و نسبتهم 89.5%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية ولم يساعدهم التكوين في تحسين ظروف العمل و عددهم 01 و نسبتهم 5.3%.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية ساعدهم التكوين في تحسين ظروف العمل و عددهم 01 و نسبتهم 5.3%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية ولم يساعدهم التكوين في تحسين ظروف العمل و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم: 66 ان التكوين كما ذكرنا سابقا يسهل تنظيم الخبرات السابقة و طرح مشاكل العمل لإيجاد حلول و أساليب تذلل الصعاب و بالتالي تحسن ظروف العمل.

جدول رقم (67): يبين العلاقة بين المشاركة من الدورات التكوينية و منح التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية .

المجموع	منح التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية		التكرارات	النسبة . %
	لا	تعم		
18	2	16	التكرارات	النسبة . %
94.7%	10.5%	84.2%	التكرارات	النسبة . %
4	0	1	التكرارات	النسبة . %
5.3%	0.0%	5.3%	التكرارات	النسبة . %
19	2	17	التكرارات	النسبة . %
100.0%	10.5%	89.5%	التكرارات	النسبة . %

من خلال الجدول رقم 67 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و منح التكوين الفرصة في تحقيق مكانة اجتماعية. نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و منحهم التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 16 و نسبتهم 84.2%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية ولم يمنحهم التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 02 و نسبتهم 10.5%.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و منحهم التكوين الفرصة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية ولم يمنحهم التكوين الفرصة

في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم : 67 ان النسبة الغالبة من المبحوثين ان التكوين حقق لهم مكانة مرموقة في المؤسسة و خارجها باعتبار ان المؤسسة نظام مفتوح .

جدول رقم (68):يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في استقرار المؤسسة .

المجموع	مساعدة التكوين في استقرار المؤسسة		التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
	لا	نعم			
18	0	18	التكرارات	نعم	المشاركة في الدورات التكوينية
94.7%	0.0%	94.7%	النسبة . %		
4	4	0	التكرارات	لا	المشاركة في الدورات التكوينية
5.3%	5.3%	0.0%	النسبة . %		
19	4	18	التكرارات	المجموع	
100.0%	5.3%	94.7%	النسبة . %		

من خلال الجدول رقم 68 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين استقرار المؤسسة.نجده يتكون من اربع فئات:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين يساعد في استقرار المؤسسة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين لا يساعد في استقرار المؤسسة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

الفئة الثالثة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين يساعد في استقرار المؤسسة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 00 و نسبتهم 00.0%.

الفئة الرابعة: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين لا يساعد في استقرار المؤسسة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 68 ان اغلب المبحوثين يرون ان التكوين يساعد على استقرار المؤسسة لما تضيفه الدورات التكوينية للموظفين من كل النواحي المهنية و الاجتماعية من ترقية و تحقيق طموح و مكانة اجتماعية فتجعلهم يرتبطون بها أكثر

جدول رقم (69): يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين في تحسين صورة المؤسسة .

المجموع	هل ساعد التكوين في تحسين صورة المؤسسة		التكرارات	المشاركة في الدورات التكوينية
	نعم	لا		
48	18		التكرارات	نعم
94.7%	94.7%		النسبة . %	في الدورات التكوينية
4	1		التكرارات	لا
5.3%	5.3%		النسبة . %	
49	19		التكرارات	المجموع
100.0%	100.0%		النسبة . %	

من خلال الجدول رقم 69 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و مساعدة التكوين تحسين صورة المؤسسة. نجده يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين يساعد في تحسين صورة المؤسسة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم يشاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين يساعد في تحسين صورة المؤسسة في تحقيق المكانة الاجتماعية العمل و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 69 ان اغلب المبحوثين يرون ان التكوين يساعد على تحسين صورة المؤسسة لما تحققه الدورات التكوينية للموظفين في كل النواحي المهنية و النفسية و الاجتماعية وكل هذا ينعكس ايجابا على صورة المؤسسة. و هذا ما يخدم استقرار المؤسسة، وهذا ما توصل اليه الباحث "عبد الرحمان عيساوي" ¹. حيث يقولان في هذا الصدد ان المؤسسة الجامعية ينتظر منها ان تكون فضاء مفتوحا لنشر العلم و المعرفة و الاخلاق و الثقافة و تحسين السلوك و تهذيبه و على هذا الاساس تكون المؤسسة انجزت واجاها و حسنت صورتها و حققت اهدافها.

¹ - عبد الرحمان عيساوي، مرجع سابق، ص 146.

جدول رقم (70): يبين العلاقة بين المشاركة في الدورات التكوينية و تحقيق التكوين للأهداف الوظيفية .

المجموع	تحقيق التكوين للأهداف الوظيفية		التكرارات	المشاركة في الدورات التكوينية
	نعم	لا		
18	18		التكرارات	نعم
94.7%	94.7%		النسبة . %	في
4	1		التكرارات	لا
5.3%	5.3%		النسبة . %	الدورات التكوينية
19	19		التكرارات	المجموع
100.0%	100.0%		النسبة . %	

من خلال الجدول رقم 70 المركب بين المشاركة في الدورات التكوينية و تحقيق التكوين للأهداف الوظيفية. نجده يتكون من فئتين:

الفئة الأولى: فئة الموظفين الذين شاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين يحقق لهم أهدافهم الوظيفية و عددهم 18 و نسبتهم 94.7%.

الفئة الثانية: فئة الموظفين الذين لم شاركوا في الدورات التكوينية و يرون ان التكوين يحقق لهم أهدافهم الوظيفية و عددهم 01 و نسبتهم 05.3%.

نستنتج من التحليل الإحصائي للجدول رقم 70 ان اغلب المبحوثين يرون ان التكوين يساعد على تحقيق الطموح الوظيفي لما تضيفه الدورات التكوينية للموظفين من كل النواحي المهنية و الاجتماعية من ترقية و هذا كله يعتبر تحقيقا لطموح الموظف .

4-3/ استنتاج الفرضية الجزئية الرابعة

يتضح لنا من خلال النتائج التي توصلنا اليها و التي تعكس صدق فرضيتنا الفرعية . فمن خلال التحليل الاحصائي المتعلق بالفرضية الجزئية الرابعة ان كل النتائج دالة على وجود علاقة ايجابية و قوية و تقر بوجود علاقة بين التكوين المستمر وتحقيق أهداف جامعة التكوين المستمر وموظفيها. و هذا من خلال تحقيق الطموح الوظيفي للموظف و تحسين صورة الجامعة و العمل على استقرارها.

5/ استنتاج الفرضية الرئيسية:

و في نهاية هذا الفصل الميداني للدراسة و بعد عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات الفرعية التي هي تدقيقا للفرضية الرئيسية . و بعد تحليل كل فرضية جزئية على حدى تحليلا احصائيا و سوسيلوجيا، و حساب معامل الارتباط لكل متغيرات الدراسة و الذي كان دالا في كل فرضية على وجود علاقة ايجابية و قوية مما يعكس بوضوح صدق فرضياتنا و من خلاله صدق الفرضية الرئيسية . و يمكن القول انه توجد علاقة ايجابية وقوية بين التكوين المستمر و الاداء الوظيفي بهذه المؤسسة الجامعية و منه نستطيع تعميم نتائج بحثنا على كل الحالات المشابهة لحالتنا التي قمنا بدراستها.

و على هذا الاساس يمكن القول ان عملية التكوين المستمر تكتسي اهمية بالغة في إعداد المورد البشري فهي من العمليات المحفزة و الفاعلة في تحسين الاداء الوظيفي ، كما انها تحقق الاهداف المرجوة و المتمثلة في اكساب الفرد جملة من المعارف و المهارات قصد تمكينهم من وظائفهم و يستمر هذا التكوين باستمرار تجدد المعارف و تطور المهارات

6/ التوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و من خلال النتائج المتحصل عليها و في اطار البحث عن وجود علاقة بين التكوين المستمر و الاداء الوظيفي ، و بعد التحقق من وجود تلك العلاقة يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات :

1/ وضع برنامج جاد و طموح لعملية التكوين و الرسكلة.

2/ حصر التخصصات التي تسهل عملية برمجة الدورات التكوينية .

3/ عصرنه وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة .

4/ تكثيف الدورات التكوينية.

5/ عقد ندوات داخلية لشرح كل جديد و مواكبة التقدم العلمي.

6/ تثمين البحث العلمي للموظفين و تجديد معارفهم.

الخاتمة

- خاتمة:

يعتبر المورد البشري من اهم الركائز الاساسية لتحقيق التنمية الشاملة و المستدامة ، وهذا نظرا للدور الحاسم و الفعال الذي تؤديه القوى العاملة في مختلف الانشطة الاقتصادية و الادارية و التعليمية و غيرها من القطاعات الاخرى ، وقد اتضح لنا جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني أن التكوين يعتبر أحد الركائز الاساسية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من قصد تطوير قدرات و مهارات الموظفين تحسين مستوياتهم المهنية و تعديل سلوكياتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات الكامنة و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

الاستنتاج العام :

وفي دراستنا هذه التي تتمحور حول التكوين المستمر و علاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة جامعة التكوين المتواصل فقد تم التطرق في الشق النظري الى ماهية الاداء الوظيفي و مكوناته و محدداته هذا في فصل خاص به اما المتغير المستقل و الذي وجدناه يؤثر ايجابا و بشدة و هو التكوين المستمر و الذي خصص له فصلا خاصا به كذلك ، وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول العلاقة التي تربط التكوين المستمر بالأداء الوظيفي في هذه المؤسسة الجامعية ، وفي الاخير مساهمة التكوين المستمر في تحقيق أهداف الموظف و استقرار المؤسسة ، وبهدف التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الإجرائية الأربعة السابقة الذكر وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة

هذه الفرضيات مما يدل بالفعل على أهمية التكوين المستمر للموظفين ودوره في تحسين الأداء بجامعة التكوين المتواصل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1/ القرآن الكريم

المعاجم:

1/ ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3 ط1، دار الفكر للطباعة و النشر، بيروت، لبنان.

الكتب:

1/ علي غربي وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزرايطية، الإسكندرية، مصر، 2003.

2/ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دون دار نشر ، مصر ، 2009.

3/ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية.مصر، 2005.

4/ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية الطبعة الأولى ، 2001.

5/ ليلي داود، البحث العلمي في البحوث العلمية و الاجتماعية ، لا يوجد رقم الطبعة، دمشق، مكتبة طبيان، دمشق، 1988.

6/ موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، تدريبات علمية ، ترجمة صحراوي بوزيد بوشرف كمال، سبعون سعيد، الجزائر، دار القصبه للنشر.

7/ سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية، 2012.

8/ هلال علي، مهارات إدارة الأداء السعودية مركز تطويرا لأداء 1992.

10/ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.

11/ عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988.

12/ العربي محمود، الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة العالي، الرياض، السعودية، 1988.

قائمة المصادر و المراجع

- 13/ عامر سعيد ياسين، الخلف خالد يوسف، الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، د.ط، دار المريخ، الرياض، 1983،
- 14/ النضر سعود محمد وآخرون، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1990.
- 15/ د مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد، 2000.
- 16/ عمرو غنايم ، علي الشرقاوي ، تنظيم إدارة الأعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1984 ، ص 607.
- 17/ هيثم حمود الشبلي ، مروان محمد النصور ، ادارة المنشأة المعاصرة، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009 ، ص 186 .
- 18/ عمر عبد الرحمان عبد الباقي، ادارة الافراد دراسة علمية و عملية، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص 206.
- 19/ عاطف محمد عبده ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ط 8 ، القاهرة ، دون دار نشر ، 1979 ، ص 492.
- 20/ فايز الزغبى ، أساسيات الإدارة الحديثة ، عمان ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، 1997 ، ص 241.
- 21/ طلعت ابراهيم لطفي ، هلم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007.

الرسائل الجامعية:

- 1/ عبد الرحمان عيساوي، مذكرة تخرج ماستر، دور التكوين في تحسين اداء الموظفين، جامعة مولاي طاهر، سعيدة ، الجزائر، 2014 .
- 2/ اسماء بن ناجي و عزيزة طعبلبي ،مذكرة تخرج ماستر ،قسم علم الاجتماع،جامعة حماة الاخضر، الوادي 2017/2018.
- 3/ بده عقبة و مزو علي، دور تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تحسين الاداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة حماة الاخضر ، الوادي .
- 4/ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 1990.

قائمة المصادر و المراجع

- 5/سهيلة ابرادشة ،مساهمة التكوين في تحسين جودة الخدمة السياحية، ، مذكرة ماست رفي علوم التسيير، تسيير موارد بشرية، جامعة محمد خيذر ، بسكرة، 2014، ص 48.
- 6/عصام العمري و محمد شباب، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس ، تنمية موارد بشرية، ملحقة مغنية ، جامعة بلقايد ، تلمسان، 2014.
- 7/حسين يرقى ، اسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسة، رسالة ماجستير ، علوم التسيير، جامعة الجزائر ،1997 .
- 8/عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس و تقييم، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.
- *عقيلة عكوش ، اثر التكوين على التغير التنظيمي مذكرة ماجستير ، تخصص ادرارة الأعمال جامعة بومرداس،،2014 .

مواقع الكترونية:

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>

المراجع باللغة الاجنبية

/1.-Pierre casse, la formation performante , office des publications universitaires centrale BenAknoun, alger,1994,p48 - .Sekioulakhdar, gestion du personnel, les éditions d'organisations, paris,1986 ,p153.



الملاحق

					رقم الاستبيان
		-	-	-	
استبيان					
عزيزي (تي) الموظف (ة)					
فصد القيام بدراسة علمية حول موضوع التكوين المستمر و علاقته بالاداء الوظيفي بجامعة التكوين المتواصل بالجلفة، نضع بين يديك اسئلة أملين منك الإجابة عنها بكل صراحة و صدق بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ، علما أن الإجابات ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط					
جامعة زيان عاشور - الجلفة					
<u>البيانات العامة:</u>					
العمر:		من 20 الى 30 سنة		من 31 الى 40 سنة	
		اكبر من 40 سنة			
الجنس:		ذكر		انثى	
الحالة العائلية					
المستوى التعليمي					
الاقدمية في المؤسسة :					
الرتبة في الوظيفة					
<u>بيانات الفرضية الاولى</u>					
العلاقة بين الخبرة الوظيفية و زيادة الفاعلية المهنية لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل					
هل تلقيت دورات تكوينية؟		نعم		لا	
1					

الملاحق

			داخلية	اذا كانت الاجابة بنعم هل هي؟	
				2 كم عدد الدورات التي تلقيتها؟	
		لا	نعم	3 هل تراها مهمة بالنسبة لك ؟	
		لا	نعم	4 هل اضافت الجديد لمعارفك ؟	
لم يغير	نوعا ما		كليا	5 هل التدريب غير من اسلوبك في العمل؟	
	لا		نعم	6 هل استفدت من الخبرات السابقة ؟	
لم اغير	جزئيا		كليا	7 هل غيرت من أساليبك في العمل بعد التدريب؟	
	لا		نعم	8 هل أصبحت لديك القدرة على مواجهة بعض المواقف في العمل بمفردك؟	
	لا		نعم	9 هل حقق لك التدريب زيادة في فاعليتك في الأداء؟	
ضعيف	متوسط		قوي	اذا كانت الإجابة بنعم ، فهل كانت هذه الزيادة بشكل	
	لا		نعم	10 هل زاد التكوين في انتمائك الى المؤسسة التي تشتغل بها؟	
بيانات الفرضية الثانية					
العلاقة بين الترقية و تحسين الأداء لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل					
	لا		نعم	11 هل استفدت من ترقية في منصبك بعد عملية تكوينية ؟	
	في الدرجة		في الرتبة	اذا كانت الإجابة بنعم فهل كانت هذه الترقية؟	
	لا		نعم	12 هل زادت الترقية في الرفع من الروح المعنوية لديك؟	
	لا		نعم	13 هل ساعدتك الترقية في تحسين ظروف العمل لديك؟	
	لا		نعم	14 هل حفزتك الترقية على المثابرة في عملك ؟	
	لا		نعم	15 هل التدرج الوظيفي زادك ارتباطا بعملك ؟	
	لا		نعم	16 هل اكتسبت خبرات جديدة من الترقية؟	
	لا		نعم	17 هل استفدت من مكافآت بعد الترقية	
	معنوية		مادية	اذا كانت الإجابة بنعم ، ما نوع المكافآت ؟	
	لا		نعم	18 هل حسنت الترقية من ادائك الوظيفي ؟	
			زيادة في جودة العمل	19 هل تعتبر الترقية	
			تحسين المكانة الاجتماعية	زيادة في الاجر	

الملاحق

بيانات الفرضية الثالثة

العلاقة بين استعمال تكنولوجيا الاتصال و الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة التكوين المتواصل

20	هل تستخدم تكنولوجيا الاعلام والاتصال(كمبيوتر - هاتف - انترنت ,,,,) في عملك ؟	لا	نعم		
	إذا كانت الإجابة بنعم هل قدرتك على التحكم في هذه التكنولوجيا	متوسطة	جيدة	ضعيفة	
21	هل واجهتك صعوبات عند استعمالك لهذه التكنولوجيا ؟	لا	نعم		
22	هل تطورت قدراتك في العمل بهذه التكنولوجيا ؟	لا	نعم		
23	هل ساعدتك هذه التكنولوجيا في عملك؟	لا	نعم		
24	هل قللت هذه التكنولوجيا من الروتين في عملك ؟	لا	نعم		
25	هل قللت هذه التكنولوجيا من بعض الضغوط في عملك ؟	لا	نعم		
26	هل استخدامك لهذه التكنولوجيا وفر لك الوقت و الجهد في عملك ؟	لا	نعم		
27	هل زادت كفاءتك المهنية باستخدام هذه التكنولوجيا؟	لا	نعم		

بيانات الفرضية الرابعة

التكوين المستمر و علاقته بتحقيق اهداف جامعة التكوين المتواصل و موظفيها

28	هل حقق لك التكوين طموحك الوظيفي؟	لا	نعم		
29	هل ساعدتك التكوين في تذليل بعض الصعاب لديك؟	لا	نعم		
30	هل ساعدك التكوين في تحسين ظروف العمل لديك؟	لا	نعم		
31	هل منحك التكوين الفرصة في تحقيق مكانة اجتماعية جيدة؟	لا	نعم		
32	هل ساعد التكوين في استقرار المؤسسة؟	لا	نعم		
33	هل ساهم التكوين في تحسين صورة المؤسسة؟	لا	نعم		
34	هل حقق لك التكوين اهدافك الوظيفية؟	لا	نعم		
35	هل انت بحاجة مستمرة للتكوين؟	لا	نعم		

